



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ZMĚN MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

A PROPOSAL OF MOTIVATION SYSTEM IMPROVEMENT IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikola Miková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Nikola Miková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn motivačního systému ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav motivačního systému ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny motivačního systému, včetně postupů, jak dosáhnout vytyčené cíle v řešené oblasti.

Základní literární prameny:

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRACT

Tato diplomová práce se zabývá analyzováním současného stavu vybrané společnosti pomocí vybraných metod analyzujících vnější a vnitřní prostředí společnosti, výzkumu provedeného metodou dotazníkového šetření a řízeným rozhovorem, a mzdovým šetřením na trhu práce. Na základě těchto dat bude zkoumána motivace a spokojenost zaměstnanců a navržena opatření, která mají vést ke zlepšení stávajícího motivačního systému ve společnosti.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the analysis of the current state of a selected company with the aid of methods that analyze the internal and external environment, a survey based research, an interview and an analysis of the labor market wages. Based on this data, the motivation and satisfaction of employees will be made suggestions, which should lead to the improvement of current motivation system within the company.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, motivační teorie, motivační systém, zaměstnanci, zaměstnanecké benefity, spokojenost zaměstnanců

KEYWORDS

Motivation, motivation theory, motivation system, employees, employee's benefits, satisfaction of employees

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MIKOVÁ, N. *Návrh motivačního systému pro vybranou společnost*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 119 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. 5. 2018

.....

Bc. Nikola Miková

PODĚKOVÁNÍ

Velmi ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., za odborné vedení, strávený čas a cenné rady, kterými přispěla k této diplomové práci.

Zároveň bych velmi ráda poděkovala všem zaměstnancům vybrané společnosti za jejich trpělivost, cenné informace a pomoc v řešení problematiky.

OBSAH

ÚVOD	1
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	2
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	6
1.1 DEFINICE MOTIVACE.....	6
1.2 DEFINICE STIMULACE.....	6
1.3 MOTIVY A POTŘEBY.....	6
1.4 MOTIVAČNÍ PROCES.....	7
1.5 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE	8
1.6 PRACOVNÍ VÝKON A VÝKONNOST.....	8
1.6.1 Subjektivní podmíněnost výkonnosti	9
1.6.2 Objektivní podmíněnost výkonnosti	9
1.7 PRINCIPY A METODY HMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACÍCH.....	10
1.8 PRINCIPY A METODY NEHMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACÍCH...	11
1.9 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU.....	12
1.10 ANALÝZA PRACOVNÍ MOTIVACE.....	13
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	14
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	14
2.1.1 Historie společnosti	15
2.1.2 Předmět podnikání společnosti.....	15
2.1.3 Analýza ekonomické situace.....	16
2.1.4 Shrnutí představení společnosti.....	18
2.2 INTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	19
2.2.1 Analýza 7S.....	19
2.2.2 Shrnutí analýzy 7S	35
2.2.3 Analýza stávající úrovně motivace zaměstnanců.....	36
2.2.4 Řízený rozhovor	58
2.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	60
2.3.1 Porterova analýza.....	60
2.3.2 Analýza trhu práce v Olomouckém kraji.....	66
2.4 SWOT ANALÝZA.....	87
2.4.1 Hodnocení SWOT analýzy.....	89

3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	91
3.1	DEFINOVÁNÍ NÁVRHŮ ŘEŠENÍ SLABÝCH STRÁNEK SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	91
3.1.1	<i>Návrhy řešení pro současný stav zaměstnanců ve společnosti.....</i>	<i>91</i>
3.1.2	<i>Návrhy řešení pro budoucí stav zaměstnanců ve společnosti</i>	<i>101</i>
3.2	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ.....	103
3.2.1	<i>Shrnutí výpočtů dílčích návrhů řešení a jejich zhodnocení.....</i>	<i>107</i>
3.3	HARMONOGRAM ZMĚN	109
3.4	PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ZMĚN	110
	ZÁVĚR.....	111
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	112
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	115
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	118
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	119

Úvod

Ročně vzniknou na světě miliony společností, které se snaží získat si zákazníka a prorazit ve svém poli působnosti. Při dosahování stanovených strategických cílů a maximalizace produktivity práce zaměstnanců hraje velkou roli ve společnosti kvalitně vybudovaný a dobře fungující motivační systém.

Motivace zaměstnanců se projevuje především osobní pracovní angažovaností, v úrovni jednání se zákazníky a partnery, ve vztahu ke kolegům i pracovnímu prostředí. Dobře fungující motivační systém stimuluje zaměstnance k lepším výkonům většímu pracovnímu nasazení i souznění s firmou a jejími prioritami. Motivováni musí být nejen samotní zaměstnanci a manažeři, aby podávali požadovaný výkon, ale i potencionální zaměstnanci, aby vůbec chtěli do společnosti vstoupit.

Společnosti s dobře rozvinutým motivačním systémem by měly zaměstnancům společnosti dát možnost se dále rozvíjet, podporovat jejich vzdělávání, oslavovat úspěchy, odměňovat dosažené výkony, a tím dále zajišťovat vyšší kvalitu a produktivitu práce. Nedosahuje-li firma výkonnosti a chtěného rozvoje, je chyba nejen v technologii, marketingu a prodeji, ale i v motivovanosti pracovníků. V důsledku toho, může nastat problém v chování zaměstnanců k sobě navzájem – v atmosféře uvnitř firmy – ale i ve vnímání firmy navenek a chování pracovníků k zákazníkovi i obchodním partnerům.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, zkoumání motivace a spokojenosti zaměstnanců, a na opatření, která mají vést ke zlepšení stávajícího motivačního systému ve společnosti XY s.r.o.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cíle práce

Hlavním cílem této práce je zhodnotit stávající motivační systém společnosti (zjistit jak a čím (jakou formou jsou zaměstnanci motivováni) a navrhnout případné změny.

Bude zodpovězena otázka, jaké změny by zaměstnanci uvítali pro to, aby byli ochotni více (efektivněji) pracovat a zvyšovat tak výkon společnosti, bude zjištěno, jak se na motivaci podílí vedoucí zaměstnanců, zda dávají podněty pro motivaci nebo demotivaci, jak významnou autoritou pro zaměstnance jsou a také jak jsou zaměstnanci společnosti informováni o cílech společnosti, zda k nim mají nějaký vztah.

Hlavní výzkumná otázka této práce je: *Jsou zaměstnanci společnosti XY s.r.o., dostatečně motivováni k pracovním výkonům a tím zvyšování výkonnosti celé společnosti na tuzemských i mezinárodních trzích?*

Metody a postupy zpracování

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou definovány teoretická východiska pro zpracování praktické části. Pojmy jako je motivace, stimulace, motivy a potřeby, motivační proces, teorie motivace, motivační program společnosti, pracovní motivace. Následovat bude praktická část práce, kde bude nejprve představena společnost určená k cílům této práce – základní informace, historie, předmět podnikání, ekonomická situace společnosti – a bude analyzován její aktuální stav, resp. její vnitřní a vnější prostředí, a to pomocí analytických metod.

Na analýzu současného vnitřního prostředí společnosti bude použit *McKinseyho model 7S*, jehož název byl odvozen od poradenské firmy McKinsey a její strategické analýzy sedmi základních interních faktorů, které se vzájemně ovlivňují, patří mezi nejužívanější metody strategické analýzy. Jsou jimi strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty a představují nutnou podmínku pro úspěch libovolné organizace při realizaci její podnikové strategie.

Další kapitolou bude zhodnocení výzkumu, který byl ve společnosti provedena jednou z metod kvantitativního výzkumu, dotazníkovým šetřením, která je při sběru dat jednou

z nejčastějších. Důvodů je celá řada, např. relativně nízké nároky na čas a finance, menší náročnost na počet výzkumníků, možnost použít dotazník opakovaně, určitá míra anonymity nebo fakt, že reprezentativita výsledků a vysoká standardizace umožňující statistickou analýzu dat. Použití metody s sebou ovšem nese i jistá rizika, např. měření názorů a postojů, ne skutečného chování, lidé nejsou nuceni sdělovat, co opravdu dělají, ale co si pouze myslí, že by mělo být správně a riziko určitého zkreslení kvůli dobrovolnosti odpovídat (vždy odpoví pouze ten, kdo chce). Výsledky dotazníkového šetření budou v této práci také zhodnoceny pomocí těchto předem nastavených hypotéz:

- *Hypotéza č. 1:* spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací je závislá na jejich délce zaměstnání ve firmě v letech,
- *Hypotéza č. 2:* 60 % pracovníků společnosti je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami,
- *Hypotéza č. 3:* spokojenost zaměstnanců společnosti se mzdovým ohodnocením je závislá na věku zaměstnanců,
- *Hypotéza č. 4:* výše mzdy je pro 60 % pracovníků společnosti nejdůležitějším z motivů konání své práce.

Celá analýza vnitřního prostředí bude zacelena *řízeným strukturovaným rozhovorem* s ředitelem sledované společnosti, jehož odpovědi odkryjí zbylé nedostatky dotazníkového šetření, neboť jde o velmi precizní techniku sociálního výzkumu, která se používá převážně ke zjištění spokojenosti zákazníků a přináší kvalitní výsledky. Nevýhodou jsou vyšší náklady.

V rámci analýzy vnějšího konkurenčního prostředí společnosti bude použit *Porterova model pěti sil* a bude provedeno *mzdové šetření na trhu práce* v Olomouckém kraji, kde společnost sídlí. Model pěti sil patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Porterův model pracuje s pěti prvky – stávající konkurence, nová konkurence, vliv odběratelů, vliv dodavatelů, substituční produkty. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany. Analýza pěti sil byla vytvořena v reakci na populární SWOT analýzu, kterou Porter považoval za příliš obecnou a hrubou. Tu se mu

však nepodařilo nahradit, v praxi jsou dnes používány obě. (MANAGEMENT MANIA 2016)

Na základě výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí, dotazníkového šetření, řízeného rozhovoru a *mzdového šetření na trhu práce* bude následně sestavena *SWOT analýza* a navrženy některé změny a opatření, které by přispěly ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a k posilování prestiže společnosti jako celku. Bude navrhnout nový motivační systém společnosti. SWOT analýza je opět jednou ze základních metod strategického řízení společnosti a spočívá v hodnocení jejího současného stavu – vnitřní prostředí (silné a slabé stránky) – a současného stavu jejího okolí, vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby). Umožňuje reálně vyhodnotit sílu organizace vzhledem k externímu prostředí. (MANAGEMENT MANIA 2016)

Mzdové šetření na trhu práce bude zkoumat vývoj mzdy jako motivačního faktoru pro zaměstnance. Odměna zaměstnanci za jeho efektivní působnost v organizaci je asi nejstarší a zároveň jednou z nejdůležitějších činností oddělení lidských zdrojů. Odměňování v sobě totiž zahrnuje jednak složky, které se plně vztahují k výkonu jednotlivce, zároveň jsou ale zaměstnanci odměňováni za příslušnost k organizační jednotce či organizaci jako celku. Jsou to jednak formy hmotné odměny (peněžní), které se dají rozdělit dále na mzdu nebo plat, na bonusy a na podíl na zisku z prodeje. Dále jsou to tzv. nehmotné (nepeněžní) odměny, do kterých patří zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem jednomu zaměstnanci, skupině či všem zaměstnancům ve společnosti. Těmto výhodám říkáme benefity. (MZDOVÁ PRAXE 2013)

Metodika zpracování dotazníkového šetření

U všech identifikačních otázek dotazníkového šetření budou sledovány četnosti odpovědí a znázorněny do jednotlivých grafů. Každá věcná otázka bude zpracována na základě četností a některé z nich vyhodnoceny pomocí kontingenčních tabulek a změřeny na sílu závislosti mezi sledovanými znaky koeficientu kontingence. K výpočtu je potřeba znát teoretické četnosti a na jejich základě vypočítat čtvercovou kontingenci a dále Pearsonův koeficient kontingence. (KUBANOVÁ 2008)

Výpočet četností

$$n'_{ij} = \frac{n_i n_j}{n}$$

Čtvercová kontingence

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Pearsonův koeficient kontingence

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

1.1.1.1.1 Parametrické testy o rozptylech a středních hodnotách

Statistická hypotéza je nazvána určitým předpokladem vysloveným o náhodné veličině. Při ověřování statistické hypotézy může být zamítnuta či nezamítnuta. Vždy je testovaná hypotéza proti alternativní hypotéze.

Hypotézy o hodnotách parametrů – $H_0: \mu = c$ $H_1: \mu \neq c$, v této práci je použit **test**

o relativní četnosti:

$$U = \frac{p - c}{\sqrt{\frac{c(1 - c)}{n}}}$$

Hypotézy o hodnotách parametrických funkcí – $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$ $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hypotézy o tvaru rozdělení náhodné veličiny – $H_0: \chi \sim N(0,1)$

Ke každé hypotéze je třeba nalézt náhodnou veličinu se známým zákonem rozdělení pravděpodobnosti, jejíž realizace po dosažení hodnot z náhodného výběru je vodítkem pro zamítnutí či schválení hypotézy. Takováto náhodná veličina se nazývá testové kritérium.

Hladina významnosti “ α ” je pravděpodobnost chybného zamítnutí hypotézy, která je ve shodě se skutečností – α .

Hodnota kvantilu rozděluje obor možných hodnot testového kritéria na dvě části:

Obor zamítnutí (kritický obor) $\left(-\infty; u_{\frac{\alpha}{2}} \right) \cup \left(u_{1-\frac{\alpha}{2}}; \infty \right)$

Obor nezamítnutí (obor přijetí) $\left[u_{\frac{\alpha}{2}}; u_{1-\frac{\alpha}{2}} \right]$.

1 Teoretická východiska

1.2 Definice motivace

Motivace je podle Provazníka soubor činitelů představující vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho poznávání, prožívání a jednání. Lze ji chápat jako dynamické tendence jeho osobnosti.

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova „*movere*”, což znamená hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které člověka vedou k určitému jednání. (PROVAZNÍK 2003)

1.3 Definice stimulace

Motivovanost člověka k činnosti představuje aktuální míru mobilizace jeho úsilí tuto činnost zvládnout, podat očekávaný výkon, splnit konkrétní úkol apod. Formuje se v důsledku řady objektivně (zvenku) působících vlivů, jež si postupně každý jedinec specifickým způsobem transformuje do subjektivní, individualizované podoby. Bývá obvyklé tyto vnější vlivy označovat jako **podněty** (stimuly), resp. **pobídky** (incentivy), které působí živelně nebo bývají uplatňovány záměrně subjekty socializačního působení v podobě tzv. **stimulace**. (BEDRNOVÁ 2007)

Stimulace tak vlastně označuje vnější působení prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu (stimulace kladným hodnocením či odměnou) nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků (stimulace záporným hodnocením, trestem). Žádoucí účinek může mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly (podněty, pobídky, incentivy) v souladu s vnitřní strukturou motivace daného jedince. (DIEBLOVÁ 2005)

1.4 Motivy a potřeby

Ke každé činnosti, kterou člověk vykonává, má zpravidla nějaký, z jeho hlediska závažný, vnitřní popud. Bývá označován jako **motiv**, tj. jako vnitřní pohnutka podněcující jednání

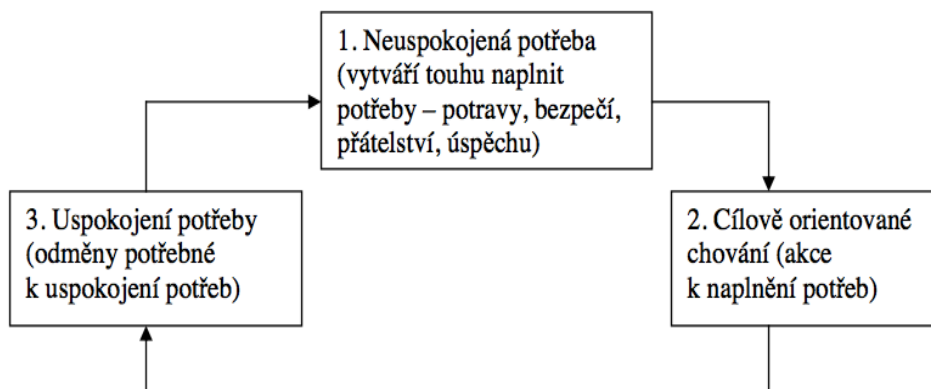
člověka. Určuje jednak **směr jednání** daného jedince, ale i **intenzitu a průběh** vykonávané činnosti. Navenek se motiv jeví jako důvod jednání.

Základními motivy jsou potřeby. Lze je chápat jako prožívané nebo pociťované nedostatky něčeho subjektivně důležitého pro život. Prostřednictvím konkrétní činnosti usiluje pak člověk o odstranění či překonání pocitu nedostatku, o uspokojení specifické potřeby. Potřeby jsou tak vždy bezprostředně spojeny s činností. (KUBANOVÁ 2008)

Člověk vědomě i nevědomě vyvíjí aktivity k uspokojení především primární (prioritní) a sekundární potřeby. Mezi **prioritní potřeby** patří: fyziologická nutnost potravy, vody, spánku, střechy nad hlavou. Za **sekundární** označujeme sebeúctu, společenské postavení, přátelství, štedrost, úspěšnost a touha po sebeuplatnění. Intenzita a rozsah těchto potřeb je u lidí rozdílná a v průběhu času proměnlivá. (PROVAZNÍK 2003)

1.5 Motivační proces

Východiskem procesu motivace (Obrázek 1) je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem k řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Tato aktivita je orientována na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997)



Obrázek 1: Motivační proces

Zdroj: (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 1997)

1.6 Vnitřní a vnější motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. (GIGALOVÁ 2007)

Tyto dva typy motivace lze charakterizovat jako:

Vnitřní motivaci – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.

Vnější motivaci – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. Zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají “kvality pracovního života” (obrat a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu z vnějšku. (ARMSTRONG 2007)

1.7 Pracovní výkon a výkonnost

Za výkon se zpravidla pokládá výsledek určité cílevědomé činnosti. Uskutečňuje se v určitém čase a za určitých podmínek. Člověk může uskutečnit výkon za předpokladu odpovídající odborné průpravy (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti) a také ochoty. To je možné vyjádřit vzorcem:

$$V = P \times M$$

Kde:

V – výkon,

P – předpoklady,

M – motivace.

Výkonnost znamená maximálně dosažitelný výkon nebo také jen požadovaný a vynakládaný výkon. Při plnění pracovních úkolů člověk zpravidla uplatňuje jen určitou část své potenciální výkonnosti. Zbytek tvoří rezerva, která může být použita za mimořádných okolností a která usnadňuje přiměřenou obnovu pracovních sil (reprodukcí pracovní síly). (MAYEROVÁ 1997)

1.7.1 Subjektivní podmíněnost výkonnosti

Subjektivní neboli osobní předpoklady lidí k výkonu je možné rozdělit do několika skupin.

První skupinu tvoří *tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci*. Každý úkol, který člověk zvládá, na něho klade specifické požadavky. Věcné posouzení tělesných a duševních vlastností a schopností člověka umožňuje stanovit jeho osobní způsobilost k výkonu.

Druhou skupinu tvoří kvalifikační předpoklady člověka. Získává je v procesu odborného vzdělání, jehož skladba se liší podle složitosti a odborné náročnosti nejen dílčího úkolu, ale celé profese. Kvalifikační předpoklady člověka se v průběhu jeho pracovního uplatnění postupně stále pozměňují.

Třetí skupinu tvoří *volní vlastnosti člověka*. Každý výkon probíhá po určitou dobu a předpokládá vynakládání tělesných, neuropsychických a duševních sil člověka. Úspěšnost výkonu je závislá na houževnatosti a vytrvalosti člověka, na jeho odolnosti vůči dlouhodobé zátěži. Tato odolnost není přirozenou výbavou člověka, ale postupně se vytváří, dá se natrénovat. Součástí těchto vlastností je rovněž připravenost zvládnout náhlé, neobvyklé či nepříznivé situace. To vyjadřuje odolnost vůči *situační zátěži*. (MAYEROVÁ 1997)

1.7.2 Objektivní podmíněnost výkonnosti

Významné jsou rovněž objektivní předpoklady pracovního výkonu, tedy vnější okolnosti, za nichž probíhá. Souhrnně je možno je označit jako technické a ekonomické podmínky práce. Opět je můžeme rozdělit do několika skupin.

První skupinou je objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení, které kladou požadavky na odborné znalosti a dovednosti člověka, ale také na zachování normativně stanovených pravidel. Technologie tedy předepisuje pracovníkovi skladbu pracovní činnosti.

Druhou skupinu tvoří organizace a řízení pracovního procesu. Řízení vymezuje na pracovišti a v celé organizaci vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, určuje režim práce a pracovních přestávek, dbá na dodržení stanovených organizačních norem i na využití pracovní doby.

Třetí skupinu představují způsoby hodnocení a odměňování práce. Tato skupina zahrnuje řadu činností, kterými organizace zhodnocuje činnost pracovníků. Patří mezi ně hmotné a nehmotné odměňování a sankcionování, osobní hodnocení vedoucím, kontrola průběhu nebo výsledků pracovního úsilí, společenská prestiž vykonávané práce a další.

Čtvrtou skupinu tvoří vnější pracovní podmínky. Je dobře, když jsou příznivé, když člověk odvádí pracovní výkon v příjemné k prostředí, dobře osvětleném, nepříliš hlučném, čistém, vkusně upraveném.

Pátou skupinu zastupují sociální podmínky pracovního výkonu. Jejich základem jsou vztahy mezi lidmi na pracovišti a soubor hodnotících postojů, názorů a norem, které pracovní skupina uznává. Vytvářejí společenskou atmosféru na pracovišti.

Šestou skupinou je sociální a hygienické vybavení pracovišť tvořící zázemí pracovního zařízení. Poskytuje pracovníkům minimálně nutné pohodlí pro zajištění osobních potřeb před pracovní směnou, během práce a po ukončení pracovní směny. (PROVAZNÍK 2003)

1.8 Principy a metody hmotné motivace pracovníků v organizacích

Hmotná stimulace dle Porvazníka [8] je silným motivem především pro pracovníky s nižší životní úrovní. S růstem jejich životní úrovně se může měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřeby. Stimulující účinek hmotné odměny se může v porovnání s působením nehmotných motive postupně snižovat. Může dojít k tzv. “kulminačnímu bodu”, od kterého výše mzdy a jiných hmotných požitků přestává působit jako stimulující faktor. Výše tohoto bodu je u různých lidí odlišná.

Mezi nejužívanější principy a metody hmotné motivace pracovníků v hospodářských organizacích i v dalších institucích patří:

1. stimulující základní mzda a osobní ohodnocení,
2. pravidelné zvyšování platu,
3. cílové odměny a prémie,
4. 13., resp. 14. plat,
5. úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,
6. úhrada nákladů na životní úroveň,
7. služební automobile s možností jeho využívání i pro soukromé účely,
8. placení všech telefonních účtů,
9. úhrada nákladů na pracovní oděv,
10. pozvání na pracovní nebo slavnostní oběd, resp. večeři,
11. věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí,
12. příspěvek na stravu,
13. pravidelné poskytování produktů firmy v podobě naturálií. (PROVAZNÍK 2003)

1.9 Principy a metody nehmotné motivace pracovníků v organizacích

Nehmotné není kvantitativně nebo kvalitativně méně účinným motivačním nástrojem než stimulace hmotná. Mnozí lidé preferují nehmotné stimuly, které mají širší záběr, jsou rozmanitější, působí i subjektivně, úzce souvisí s osobním životem a prožíváním a mají dlouhodobější efekt. Nehmotná motivace se hluboce dotýká každé organizace, která má vizi dlouhodobě efektivně přežít a působit v okolním prostředí. Je jedním z klíčových faktorů udržitelného rozvoje a prosperity každé organizace. Všeobecně platí, že čím je organizace vyspělejší, tím je větší i rozmanitost využívaných principů a metod nehmotné a hmotné stimulace.

Mezi známé a využívané principy, formy a metody nehmotné motivace patří:

1. možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání,
2. účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace,
3. dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek kulturního a zdravého prostředí,
4. dobré pracovní vazby a vysoká firemní kultura,
5. projevování důvěry,
6. preference vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu,
7. péče o nově přijaté zaměstnance,
8. kompletní delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti,
9. společenský význam práce, produktů, firmy,
10. image a goodwill (renomé) firmy,
11. udělování pochval a uznání,
12. klouzavá pracovní doba,
13. kulturní stravovací návyky. (PROVAZNÍK 1997)

1.10 Motivační program podniku

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Motivační program organizace si můžeme představit jako vnitropodnikový dokument (normu, soubor zásad a pravidel jednání) zahrnující souhrn, pokud možno všech skutečností, které určitým způsobem ovlivňují a stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s výrobními, obchodními, ekonomickými a jinými úkoly a záměry organizace.

Motivační program může být chápán ve vazbě na plánované aktivity organizace a představuje souhrn činností, jejichž splněním se má dosáhnout stanovených cílů v oblasti zainteresovanosti zaměstnanců na efektivním pracovním výkonu. Má zároveň vyjadřovat politiku organizace v oblasti odměňování a sankcionování zaměstnanců úpravy pracovního prostředí, hygieny, bezpečnosti práce, sociální a zdravotní péče. Zahrnuje rovněž politiku v oblasti stabilizace zaměstnanců. (BEDRNOVÁ 2007)

1.11 Analýza pracovní motivace

Zkoumání motivace organizace je metodicky poměrně obtížné. Je to proto, že člověk sám si svoji motivaci neuvědomuje v celé její složitosti a komplexní struktuře, a proto není často schopen o ní vypovídat. Přímé osy zkoumání a měření motivace nejsou u člověka možné, proto je třeba používat nepřímé metody a postupy. (MAYEROVÁ 1997) Jednou z možností hodnocení motivace je sociologický výzkum.

Sociologický výzkum je obsáhlejší a komplexnější cesta získání nových poznatků, doplňující dosavadní systém (základní výzkum). Ověřuje nebo vyvrací hypotézy o vzájemné souvislosti sledovaných znaků.

Postup kompletního sociologického výzkumu můžeme schematicky rozdělit do tří fází: přípravné, etapy sběru empirického materiálu a fáze vyhodnocení a zobecnění získaných závěrů empirických dat. Každá z etap má určité sub etapy, jejichž podíl na celkovém výzkumu je časově i obsahově značně rozdílný u různých výzkumů. (ŠINDLÁŘOVÁ 2001)

2 Analýza současného stavu

Pro účely této práce byla vybrána společnost XY s.r.o. Přestože se jedná o mladou společnost, patří v České republice mezi leadery ve svém oboru a každoročně rozšiřuje svou činnost velmi dynamickým tempem, takže se stala vhodným subjektem k diplomové práci. Následující podkapitoly 2.1 – 2.4 jsou sepsány na základě interní dokumentace a informací od zaměstnanců společnosti, konkrétně ředitele společnosti, vedoucího výroby a účetní

2.1 Představení společnosti

Název obchodní firmy: XY s.r.o.

Vznik: 2011, Přerov

Sídlo: Přerov

Právní forma: společnost s ručeným omezením

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

Základní kapitál: 200 000 Kč

Počet zaměstnanců: 71 (březen 2018) (XY s.r.o. 2018a)

KÓD CZ-NACE: (ČSÚ 2018)

- 33171: Opravy a údržba kolejových vozidel
- G: Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- J: Informační a komunikační činnosti
- 331: Opravy kovodělných výrobků, strojů a zařízení
- 461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
- 952: Opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

Společnost vznikla jako dceřiná společnost společnosti s dvacetiletou tradicí. Za své relativně krátké působení vyniká ve svém oboru podnikání. Je to dáno jak trhem, kde se nachází úzké množství zákazníků, dodavatelů i konkurence, ale i etickým kodexem firmy,

kde přináší přidanou hodnotu zákazníkovi ve formě rychlé, ale přitom kvalitní služby. Tímto způsobem si společnost vybudovala silné jméno na B2B trhu nejen doma, ale i u významných evropských společností. Má přes 90 zákazníků, kteří díky rychle se šířící výborné reputaci stále přibývají.

Pozitivem pro sledovanou společnost je její úzký okruh konkurenčních společností v odvětví, a to, že ji jsou známy jejich interní informace, dále silné obchodní vztahy se zákazníky a dodavateli, kvalitní zázemí společnosti a důraz společnosti na etický kodex, a tím získání konkurenční výhody na trhu. Negativem společnosti je úzký okruh zákazníků v odvětví částečně i specifikace oboru podnikání, kdy nastává problém nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. (XY s.r.o. 2018b)

2.1.1 Historie společnosti

Společnost XY s.r.o. byla založena totožným jednatelem, v roce 2011 v Přerově jako odnož a podpora pro výrobu, projekci a montáž elektrických zařízení své dceřiné společnosti podnikající v oblasti výroby a oprav drážních a jiných vozidel. Od té doby expanduje velmi dynamickým tempem nejen na území Moravy, kde v roce 2016 založila pobočku v Hranicích na Moravě, ale i do vzdáleného Ústí nad Labem. Tady vytváří nové středisko pro oblast Čech. V roce 2014 a 2017 společnost provedla rozsáhlé rekonstrukce budovy sídla v Přerově včetně parkovišť a pořízení nákladného vybavení. (XY s.r.o. 2018a, 2018b)

2.1.2 Předmět podnikání společnosti

Společnost je zaměřená na projekci, vývoj a výrobu řídicích a podpůrných systémů železničních vozidel a zajištění následného servisu s vlastními montážními kapacitami. Vlastní vývoj a výroba je směřována především do oblasti rekonstrukcí elektrické výzbroje vozidel a systémů diagnostiky provozu a závad. Kromě nabídky vlastních výrobků a služeb společnost spolupracuje na zakázkovém vývoji a dodávkách komponent od předních českých i zahraničních výrobců pro železniční techniku. Dodávky a instalaci poskytuje předním výrobcům a dodavatelům oprav, provozovatelům kolejových vozidel nejen v České a Slovenské republice. (XY s.r.o. 2018a)

2.1.3 Analýza ekonomické situace

Vybrané finanční ukazatele

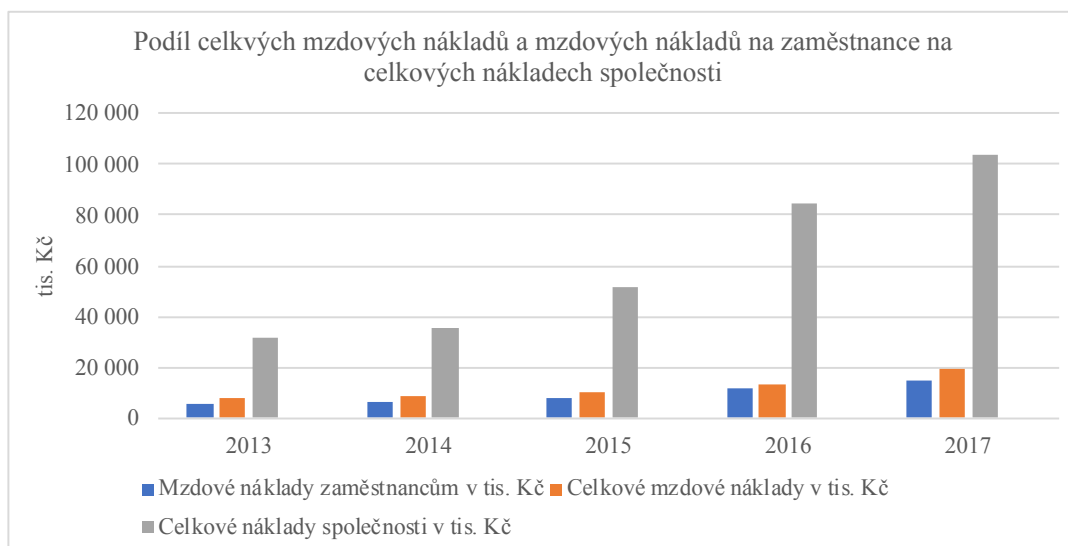
Pro zhodnocení současné situace jsou z ročních rozvah a výkazů zisku a ztrát společnosti vybrány následující ukazatele pomocí kterých je zanalyzován průběh nákladů a výnosů společnosti v letech 2013 – 2017.

a) Náklady za 2013 – 2017

Tabulka 1: Přehled nákladů společnosti v letech 2013 - 2017

Typ ukazatele / Rok	2013	2014	2015	2016	2017	Průměr
1 Odměny řídícím osobám v tis. Kč	1 910	1 937	2 478	2 123	4 764	2 642
2 Mzdové náklady zam. v tis. Kč	5 676	6 498	7 581	11 480	14 513	9 150
3 Součet 1 na 2 = celk. mzdové N v tis. Kč	7 586	8 435	10 059	13 603	19 277	11 792
Podíl 2 na 1 v %	297,17	335,47	305,93	540,74	304,64	356,79
Celkové náklady v tis. Kč	31 301	35 655	51 798	84 648	103 874	61 455
Podíl 3 na celkových nákladech podniku	24,24	23,67	19,42	16,07	18,56	20,39
Podíl 2 na celkových nákladech podniku	18,13	18,22	14,64	13,56	13,97	15,70

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)



Graf 1: Podíl celkových mzdových nákladů a mzdových nákladů na zaměstnance na celkových nákladech společnosti XY s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

V tabulce a grafu je věnována pozornost mzdovým nákladům, které se dělí na platy řídicím orgánům a mzdy zaměstnancům. V tabulce je vidět, že obě složky v průběhu let rostou z důvodu zvyšujících se počtu zaměstnanců, tedy tržeb, počtu zakázek, tím výkonové spotřeby jako největší složky celkových nákladů. Je zřejmé, že platy řídicím orgánům rostou pomaleji než mzdy, a to proto, že zisk minulých období byl vkládán zpět do společnosti na její rozkvět (při sledování období od roku následujícím po roce založení společnosti) a vypláceno na odměnách bylo minimum. Dá se říci, že růst společnosti je zdravý – vyvíjí se úměrně ke svým možnostem – růst mezd na celkových nákladech je v celém sledovaném období průměrně 20,39 %.

Největší podíl mzdových nákladů je v roce 2013, kdy byla společnost v počátcích podnikání – náklady převažovaly nad výnosy, nejnižší byly v roce 2016 – 16,07 %, kdy sice přibýlo největší množství zaměstnanců za historii společnosti (viz dále), ale společnost poprvé zdvojnásobila tržby oproti roku 2015, takže náklady na mzdy se staly minimálními.

b) Výnosy za 2013 – 2017

Tabulka 2: Výnosy společnosti v letech 2013 - 2017

Typ ukazatele / Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Výkony (tržby)	33 029	37544	57 783	97 326	120 728
Změna tržeb v %	-	13,67 %	53,91 %	68,43 %	24,04 %
Přidaná hodnota	12 782	14 528	22 362	37 665	46 722
Změna přidané hodnoty v %	-	13,66 %	53,92 %	68,43 %	24,05 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

Tabulka 3: Hospodářský výsledek společnosti v letech 2013 - 2017

HV / Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Hospodářský výsledek před zdaněním	2 551	1 889	5 985	12 678	16 854
Změna HV v %	-	-25,95 %	216,83 %	118,30 %	32,94 %

Zdroj: Vlastní zpracování (XY s.r.o. 2018b)

Z analýzy výnosů lze vidět, že se společnost od svého založení vyvíjí velmi dynamickým tempem. Dosahovala zisku už v prvním roce podnikání (2012, který není znázorněn), v roce 2016 své tržby oproti roku 2015 zdvojnásobila, poté se geometrický růst zpomalil a v roce 2017 zvýšila zisk „pouze“ o téměř 33 % z důvodu nákupu nových automobilů a rekonstrukce stávajícího sídla podnikání v Přerově, kde vznikla nová parkoviště, odkoupila nové prostory v rámci budovy, které doposud obývaly jiné firmy a opravila dosud využívané prostory.

V roce 2014 díky prvním investicím volných finančních prostředků do podniku – nákup nových technologií pro výrobu klesl výsledek hospodaření o téměř 26 %, jinak by opět vykazovala vyšší zisk než v předcházejícím roce.

2.1.4 Shrnutí představení společnosti

Společnost XY s.r.o., která byla pro tuto práci vybrána, podniká v Přerově, Hranicích, Ústí nad Labem v oboru výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Její trh není rozsáhlý, což má své výhody i

nevýhody. Nicméně v rámci své filosofie práce – rychle a kvalitně – roste dynamickým tempem nejen na území ČR.

Za své působení provedla už dvě investice do podnikání, a to v letech 2014 a 2017 – vybavení a rekonstrukci sídla společnosti, i tak dosahuje značného zisku ve všech letech od svého vzniku kromě roku 2014 kdy právě kvůli investicím zisk klesl o 26 %. Vychází se zdravým tempem, podíl celkových mzdových nákladů se ve sledovaném období pohybuje okolo 20 %.

Pozitivem pro sledovanou společnost je její úzký okruh konkurence v odvětví, a to, že jí jsou známy jejich interní informace, silné obchodní vztahy se zákazníky a také s dodavateli, kvalitní zázemí společnosti a důraz společnosti na etický kodex, a tím získání konkurenční výhody na trhu. Negativem společnosti je úzký okruh zákazníků v odvětví částečně i specifikace oboru podnikání, kdy nastává problém nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců.

2.2 Interní analýza společnosti

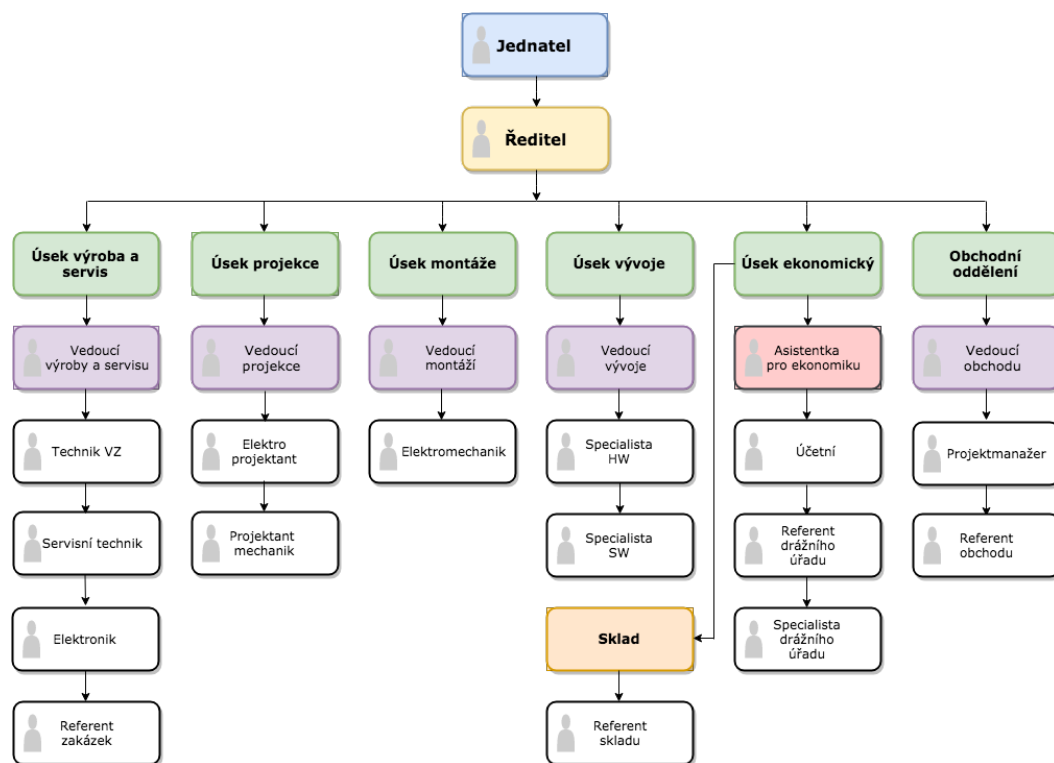
Tato kapitola diplomové práce se zabývá podrobnějšími analýzami vnitřního prostředí společnosti XY s.r.o., jejichž zjištěné výsledky a poznatky budou dále sloužit jako podklady pro vytvoření samotných návrhů na zlepšení a doplnění současného motivačního programu.

2.2.1 Analýza 7S

a) S – organizační struktura společnosti XY s.r.o.

Společnost XY s.r.o. zaměstnává 71 stálých zaměstnanců. Uplatňuje se zde jednoduchá verze liniové organizační struktury. Diagram zobrazuje kompletní organizační strukturu XY s.r.o. Tato struktura je cíleně zjednodušena, aby v řízení nedocházelo ke konfliktům. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců se všichni ve firmě osobně znají a dochází i ke komunikaci mimo úroveň řízení. Všechny této organizační struktury stojí jednatel, majitel společnosti, který za ní zodpovídá. Společnost ale řídí výkonný ředitel, pod jehož způsobilost spadají všechny úseky ve společnosti, po jednatele má největší slovo v oblasti rozhodování, nicméně jednatel nad fungováním společnosti provádí pouze kontrolu, co

se týče dlouhodobých cílů, celé vedení společnosti přenechává výkonnému řediteli. (XY s.r.o. 2018b)



Obrázek 2: Podrobné organizační schéma XY s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

Z tabulky níže je vidět, že je celkem do úseků společnosti rozděleno 70 zaměstnanců (k březnu 2018 má společnost 71 zaměstnanců i s výkonným ředitelem), z toho 5 zaměstnanců jsou vedoucí jednotlivých úseků. Z největší části společnost zaměstnává elektromechaniky (34 pracovníků), což je k povaze činnosti jejího podnikání logické, dále jsou to servisní technici (6 pracovníků).

Tabulka níže udává, že dominantní část zaměstnanecké struktury tvoří THP pracovníci spolu s dělníky společnosti. Jedná se o administrativní pracovníky, elektromechaniky, montážní techniky a všechny pracovníky podílející se na výrobě. CEO tvoří jednatel a výkonný ředitel společnost a management 5 vedoucích pracovníků.

Tabulka 4: Rozdělení zaměstnanců podle úseků ve společnosti

Úsek	Název pracovní pozice	Počet zaměstnanců	V %
Výroba a servis	Technik VZ	1	1,41 %
	Servisní technik	6	8,45 %
	Referent zakázek	1	1,41 %
	Elektronik	5	7,04 %
Celkem		13	18,31%
Úsek projekce	Elektro projektant	2	2,82 %
	Projektant mechanik	4	5,63 %
Celkem		6	8,45 %
Úsek montáže	Elektromechanik	34	47,89 %
Úsek vývoje	Specialista HW	1	1,41 %
	Specialista SW	1	1,41 %
Celkem		2	2,82 %
Úsek ekonomický	Asistentka pro ekonomiku	1	1,41 %
	Účetní	1	1,41 %
	Referent drážního úřadu	2	2,82 %
	Specialista drážního úřadu	1	1,41 %
	Referent skladu	2	2,82 %
Celkem		7	9,87 %
Obchodní oddělení	Projekt manažer	2	2,82 %
	Referent obchodu	1	1,41 %
Celkem		3	4,23 %
Vedoucí úseků		5	7,04 %
Ředitel		1	1,41 %
Celkem		71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

Tabulka 5: Struktura zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o

	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
CEO	2	2,82 %
Management	5	7,04 %
THP + dělníci	64	90,14 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

Popis náplně práce jednotlivých pracovních pozic

Výkonový ředitel – řídí společnost z pohledu ekonomiky, dohlíží na chod společnosti a ekonomiku zakázek, řeší akvizici nových klientů a zakázek, reprezentuje společnost na veřejných akcích a zajišťuje personální činnost společnosti.

Vedoucí výroby a servisu – zajišťuje chod výroby a servisu drážních vozidel, dohlíží na zakládání, průběh a ukončování zakázek v rámci výroby a servisu, provádí vyhodnocení zakázek a následně reporting řediteli, zodpovídá za plnění termínů a za kvalitu servisních prací.

Vedoucí projekce – předává výkony vytvořené projekt manažerem elektro projektantům a projekt mechanikům, dohlíží na správnost vytvořené dokumentace, zodpovídá za včasné vypracování a správnost dokumentace dle požadavků projekt manažera.

Vedoucí montáží – řídí činnosti elektromechaniků a mechaniků, zodpovídá za správný a včasný chod montážních prací, plnění termínů dohodnutých s projekt manažerem, zajišťuje požadavky na nákup materiálu pro montáže obchodnímu oddělení, provádí vyhodnocení zakázek.

Vedoucí vývoje – zpracovává požadavky od projekt manažera, dohlíží na chod specialistů HW a SW, správnost a včasnost řešení, spolu s vedoucími montáží a výroby se podílí na cenotvorbě zakázky.

Vedoucí obchodního oddělení – získává nové zákazníky a udržuje zákazníky stálé, odvádí reporty za odvedenou práci řediteli společnosti, přijímá objednávky do systému, podává informace projekt manažerům o nových zakázkách. Zodpovídá za chod obchodního oddělení – práci referenta zakázek a referenta obchodu i referenta skladu.

Technik VZ – údržba vlakových zabezpečovačů, vedení potřebné dokumentace, seznamování se s novými předpisy výrobců VZ.

Servisní technik – opravy a servis drážních vozidel, má zodpovědnost za vyplňování servisní dokumentace, za provedení servisních prací.

Referent zakázek – zakládání zakázek na základě objednávek nebo interních požadavků, spravuje číselníky zakázek, zodpovídá za jejich řádné ukončování, dále vytváří podklady k fakturacím. Zároveň tato pozice funguje jako **kvality manažer** – zodpovídá za procesy, které vyplývají z požadavků ISO 9001:2015.

Elektronik – zajišťuje proces výroby vlastních výrobků, podílí se na tvorbě výrobní dokumentace.

Elektro projektant – vytváří podklady pro výrobu elektronických výrobků (pro elektroniky), zodpovídá za správnost a úplnost dokumentace.

Projektant mechanik – vytváří podklady pro mechanickou výrobu, zodpovídá za správnost a úplnost dokumentace.

Elektromechanik – podílí se na výrobě elektrické části výrobků dle projektové dokumentace elektro, zodpovídá za řádné plnění zadaných termínů. Svými podněty zajišťuje podporu elektro projektanta.

Specialista HW – vyvíjí elektronické části výrobku společnosti, vytváří výrobní dokumentaci pro tyto výrobky a postupy ke zkoušení výrobků, zajišťuje certifikační zkoušky výrobků.

Specialista SW – vyvíjí software pro výrobky, vytváří dokumentaci pro výrobu a postupy ke zkoušení výrobků, podílí se na testování prototypů.

Asistentka pro ekonomiku – zajišťuje příjem pošty, přijímá faktury, zajišťuje podklady pro výkonového ředitele, má na starosti informovanost zaměstnanců o změnách v důležitých dokumentech společnosti, zajišťuje odpadové hospodářství společnosti, pojistné události.

Účetní – zodpovídá za kompletní účetnictví společnosti, a to za odvedení DPH, přes kontrolu veškerého účetnictví, mzdy a sestavení roční závěrky, vytváří a zpracovává faktury, podklady pro mzdy zaměstnanců (cestovní náhrady, přesčasy, odměny atd.), vede pokladnu.

Referent drážního úřadu – zpracovává dokumentaci pro schvalování drážních vozidel, zodpovídá za její úplnost, zajišťuje chybějící podklady.

Specialista drážního úřadu – zodpovídá za správnost pracovní náplně referentů drážního úřadu (dohled), zpracovává dokumentaci při schvalování nových změn na drážních vozidlech, zjišťuje komunikaci s drážním úřadem a zákazníky.

Referent skladu – zajišťuje kooperaci zakázek, jejich následné balení a expedice k zákazníkovi, zpracovává dodací listy a objednává dopravy ke všem zakázkám, zodpovídá za řádné vedení skladové evidence, má na starosti celkový chod skladu a včasný nákup materiálu na sklad dle interních požadavků jednotlivých úseků.

Projekt manažer – zajišťuje rozklad zakázek pro jednotlivé úseky společnosti, určuje časovou a finanční náročnost zakázek, zodpovídá za včasné plnění dohodnutých termínů, podává požadavky nákupu na materiál obchodnímu oddělení, provádí vyhodnocení zakázek a reporting.

Referent obchodu – zajišťuje nákup materiálu dle interních požadavků, jedná s dodavateli, vede evidenci obchodních případů (nákup, prodej), zajišťuje objednání služeb od externích dodavatelů dle požadavků projekt manažera. (XY s.r.o. 2018b)

b) S – spolupracovníci

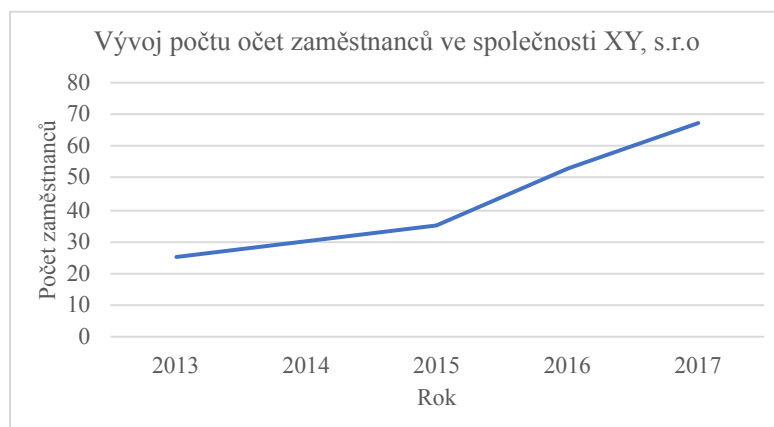
Nejprve bude znázorněn vývoj počtu zaměstnanců, poté jejich struktura dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a počtu odpracovaných let.

Z tabulky a grafu níže je vidět, že počet zaměstnanců se vyvíjí dynamickým tempem, obzvláště pak z roku 2015 na 2016, kdy jejich počet vrostl o 51,43 %. Společnost v tomto roce neprováděla žádné investice a měla rekordní počet zakázek, o které se musel někdo postarat, musela pronajmout největší množství lidského faktoru za svou historii. Od roku 2017 se počet zaměstnanců ustálil a je možné pozorovat ne tak dynamické, ale stále rostoucí tempo.

Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013 – 2017

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	25	30	35	53	67
Relativní změna	—	20 %	16,67 %	51,43 %	26,42 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

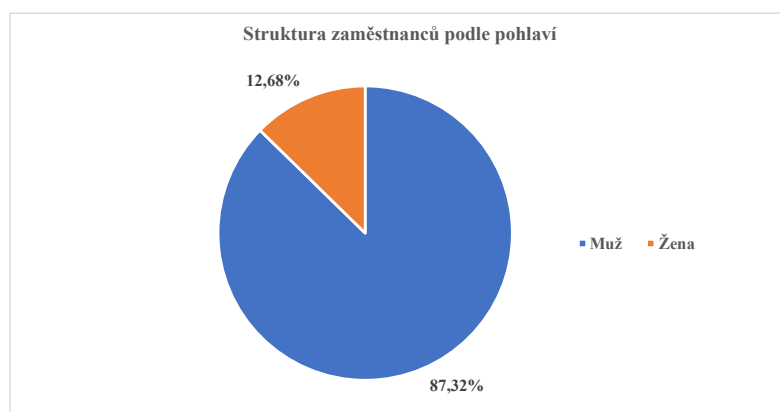


Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013 – 2017

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Ve společnosti XY s. r. o. pracuje 62 mužů a 9 žen. Je to zapříčiněno charakterem činnosti podnikání společnosti. Pouze jedna žena pracuje přímo ve výrobě, ostatní jsou na pozicích administrativy.



Graf 3: Struktura počtu zaměstnanců podle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

Struktura zaměstnanců podle věku

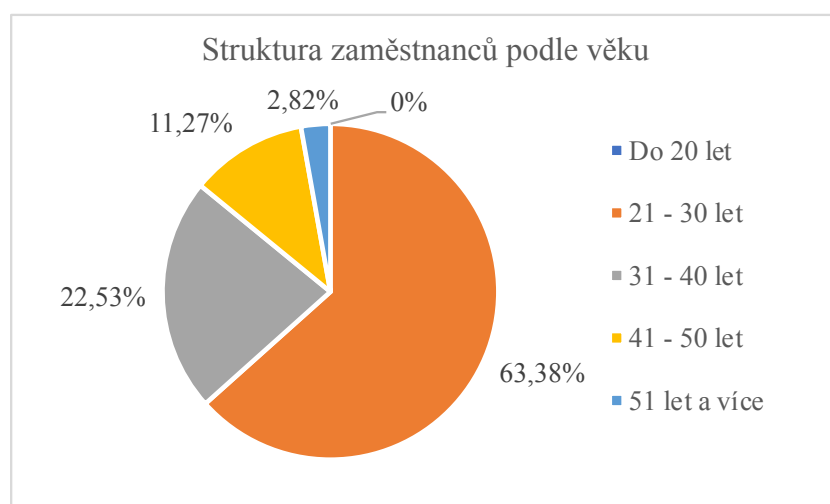
Největší podíl zaměstnanců ve společnosti je ve věkovém rozmezí 21 – 30 let. Důvodem může být velmi nízká nabídka práce za poslední období v daném odvětví, speciálně zaměřená na daný typ činnosti podnikání společnosti – jak bylo uváděno výše, okruh zákazníků i konkurence je velmi úzký, této činnosti se věnuje malé procento společností, proto je těžké na trhu najít člověka s praxí. Společnost se snaží mladé adepty po škole

hned zaučit, vyškolit. Je tu velké procento, že u společnosti zůstanou a budou se chtít právě tak specifickém oboru dále rozvíjet. (XY s.r.o. 2018b)

Tabulka 7: Struktura zaměstnanců podle věku

Věkové rozmezí	Absolutní počet	Relativní počet	Průměrný věk
Do 20 let	0	0	30,85 let
21 – 30 let	45	63,38 %	
31 – 40 let	16	22,53 %	
41 – 50 let	8	11,27 %	
51 let a více	2	2,82 %	

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)



Graf 4: Struktura počtu zaměstnanců podle věku

Zdroj: vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

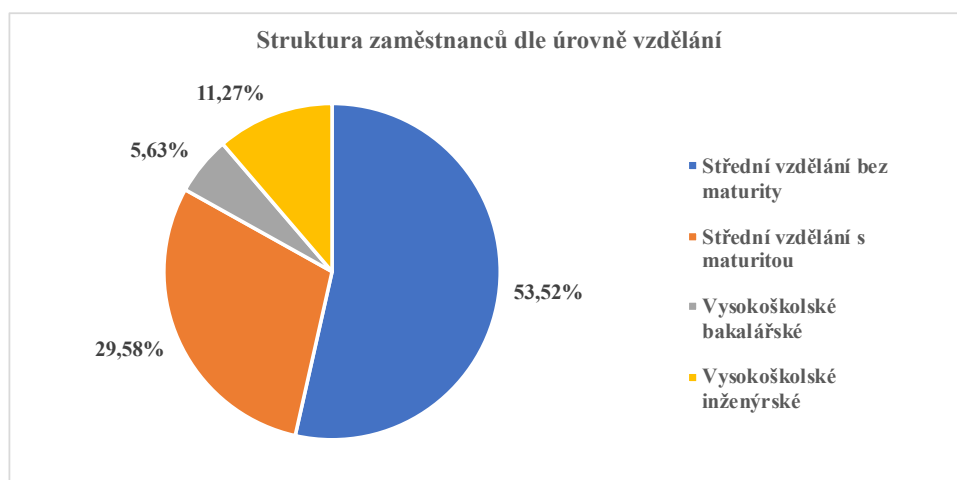
Pracovníci v rozmezí let 31 – 40 jsou často nově najímaní z hlediska fluktuace (dobrovolného ukončení předchozího zaměstnání), ostatní jsou ve společnosti od samého počátku – mají nejvíce zkušeností a společnost „vedou.“ Průměrný věk zaměstnanců společnosti je 30,85 let, takže se dá říci, že společnost nemá zaměstnance ani s příliš nízkým ani s příliš vysokým věkem, ale ve věku produktivním – se zkušenostmi a potenciálem k profesnímu růstu.

Struktura zaměstnanců podle vzdělání

Tabulka 8: Struktura zaměstnanců podle úrovně vzdělání

Úroveň vzdělání	Absolutní počet	Relativní počet
Střední bez maturity	38	53,52 %
Střední s maturitou	21	29,58 %
Vysokoškolské – bakalářské	4	5,63 %
Vysokoškolské – inženýrské	8	11,27 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)



Graf 5: Struktura počtu zaměstnanců dle úrovně vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

Vzhledem k povaze podnikatelské činnosti mají vysokoškolské inženýrské vzdělání vedoucí pracovníci, projekt manažeři a vývojáři, naopak středním vzděláním bez maturity disponuje největší procento zaměstnanců, právě těch, kteří žádají u společnosti o práci, zaučení hned po škole na pozice elektromechanik, elektronik.

Bakalářské vzdělání mají převážně zaměstnanci pracující pro administrativu společnosti.

Tato struktura je značně ovlivněná jak uváděným nedostatkem kvalifikované práce, tím, že kvalifikovaní jsou již zaměstnaní, tak i geografickou oblastí, ve které společnost sídlí – Přerovsko, kde obyvatelstvo často nedosahuje vyšších úrovní vzdělání. Společnost by si kvalifikované pracovníky možná nemohla ani dovolit, otázka je, zda v dané oblasti vůbec jsou. O tom dále v kapitole Analýza trhu práce Olomouckého kraje.

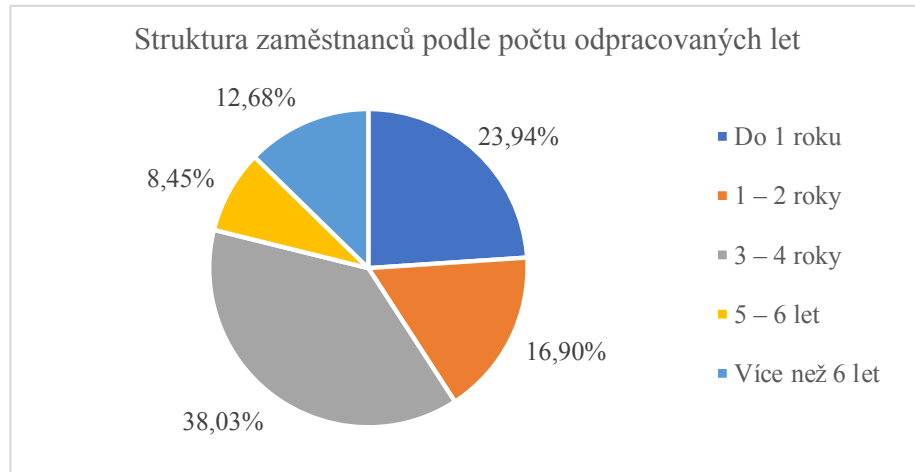
Struktura zaměstnanců podle počtu opracovaných let

Zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují od třetího do čtvrtého roku, je nejvíce. Dá se to vysvětlit tím, že právě v tomto období společnost začala velmi dynamicky růst, motivovat své zaměstnance, ti spatřují ve své práci budoucnost a proto zůstávají – důvody jsou jak psychologické, tak logické – při vzrůstajícím tempu najímání nových zaměstnanců malé % původních odchází, ale větší % nových přichází vlivem růstu společnosti, což potvrzuje i fakt, že v roce 2017 společnost přijmula dalších téměř 24 % zaměstnanců.

Tabulka 9: Struktura zaměstnanců dle počtu opracovaných let

Délka zaměstnání	Absolutní počet	Relativní počet
Do 1 roku	17	23,94 %
1 – 2 roky	12	16,90 %
3 – 4 roky	27	38,03 %
5 – 6 let	6	8,45 %
Více než 6 let	9	12,68 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)



Graf 6: Struktura zaměstnanců podle počtu odpracovaných let

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

Nemocnost

Tabulka 10: Nemocnost společnosti ve srovnání s Ol. krajem v roce 2017

Kritérium	Nemocnost ve společnosti	Nemocnost v Olomouckém kraji	Srovnání v %
Počet ukončených neschopenek	16	120 292	0,01
Počet prстонaných dnů	103	2 081 071	0,0049
Průměrná délka jedné neschopnosti dnů	6,44	41,52	15,51

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

V rámci srovnání nemocnosti společnosti XY s.r.o. a celkové nemocnosti v Olomouckém kraji v roce 2017 je z tabulky zřejmé, že počet prстонaných dnů ve společnosti je s dny prстонaných v kraji velmi zanedbatelný, počet neschopenek vyšší, ale také zanedbatelný, pouze 0,01 % a průměrná délka jedné neschopnosti ve společnosti je 6,5krát nižší než v Olomouckém kraji. Tyto získané hodnoty nevybočují od standardů.

Fluktuace zaměstnanců

Tabulka 11: Fluktuace zaměstnanců

Rok	Nástup do prac. poměru	Ukončení prac. poměru	Počet Zam.	Nástup v %	Ukončení v %	Fluktuace zam.
2013	25	2	25	100,00 %	8,00 %	8,00 %
2014	5	4	30	16,67 %	13,33 %	13,33 %
2015	5	4	35	14,29 %	11,43 %	11,43 %
2016	18	5	53	33,96 %	9,43 %	9,43 %
2017	14	2	67	20,90 %	3,00 %	3,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování (XY s.r.o. 2018b)

Největší počet zaměstnanců odešel v roce 2016. Vzhledem k předcházejícím tvrzením nezvládli nápor růstu firmy a příchodu nových zakázek, ale důvody mohou být i jiné, nicméně společnost to vzhledem k příchodu nových zaměstnanců v tentýž rok nezaznamenala a nemělo to na ni žádný dopad. Celková tendence fluktuace není neobvyklá, je normální.

Srovnání se státním průměrem za rok 2017

Dle ČSÚ se průměrný evidenční počet zaměstnanců (v zaměstnaneckém poměru) v průmyslových podnicích s 50 a více zaměstnanci v roce 2017 meziročně zvýšil o 2,0 %, zatímco ve sledované společnosti se zvýšil o 6,43 %.

Produktivita práce

Tabulka 12: Produktivita zaměstnanců

Rok/Sledovaný ukazatel	Mzdová produktivita	Změna v %	Mzdová rentabilita	Změna v %
2013	4,35 Kč	0,00	2,97 Kč	0,00
2014	4,45 Kč	2,30	4,47 Kč	50,51
2015	5,74 Kč	28,30	1,68 Kč	-62,42
2016	7,15 Kč	24,56	1,07 Kč	-36,31
2017	6,26 Kč	-12,45	1,14 Kč	-6,54

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

Produktivita práce vypočítaná jako poměr mzdových nákladů na tržbách společnosti za uvedené období a mzdová rentabilita jako poměr mzdových nákladů na zisku před zdaněním. Oba ukazatelé jsou důležité pro majitele společnosti – jak tržby kryjí mzdové náklady, respektive jaký výkon vytváří každý zaměstnanec, a zda je daná situace ve srovnání s náklady společnosti efektivní. Jeden zaměstnanec vyprodukoval v roce 2016 7,15 Kč tržeb, což bylo nejvíce, nejvíce se však i nabíralo, otázka je, zda to bylo efektivní a daný výkon společnosti nemohlo zvládnout méně zaměstnanců. Vypočtená produktivita pro jednotlivá léta se vyvíjí přesně dle předchozích analýz růstu obratu a počtu zaměstnanců, kde při stále se zvyšujícím obratu jsou dodateční zaměstnanci pro společnost stále levnější (každý dodatečný pracovník vyrobí více, než ten předchozí). Ovšem tato situace platila do roku 2016, od roku 2017 můžeme opět vidět klesající tendenci mzdové produktivity, kde společnost dodatečný pracovník stojí více, než ten v roce 2016. Toto lze však tvrdit podle zadaných hodnot, víme, že v tomto roce 2017 společnost provedla investici. Hodnota investice v roce 2017 do rekonstrukce sídla společnosti a nakoupení nových technologií činila 2 387 tis. Kč. V následující tabulce je odpovězeno na otázku, jak by společnost vyvíjela bez investice – zda je daný počet zaměstnanců při dané produkci pro společnost efektivní.

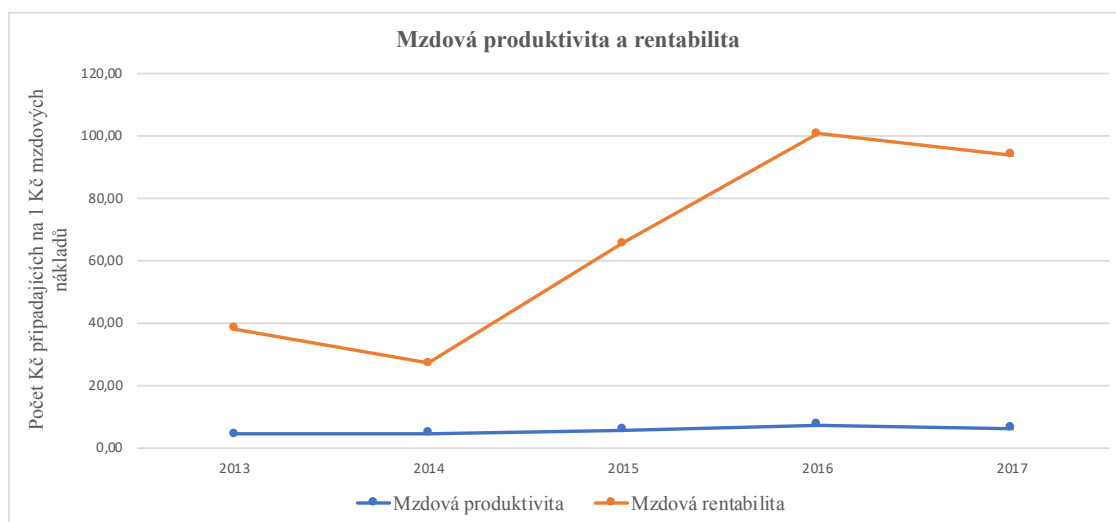
Tabulka 13: Zhodnocení efektivnosti počtu zaměstnanců pro danou velikost výroby

Ukazatel	Rok 2016	Rok 2017 s investicí	Rok 2017 bez investice
Celkové mzdové náklady v tis. Kč	13 603	19 277	19 277
Zisk před zdaněním v tis. Kč	12 678	16 854	19 241
Tržby v tis. Kč	97 326	120 728	123 115
Mzdová produktivita v Kč	7,15	6,26	6,39
Mzdová rentabilita v Kč	1,07	1,14	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

Z tabulky lze vidět, že kdyby společnost neprovedla investici, mzdová produktivita by se sice zvýšila (každý pracovník by vyrobil více) oproti tomu, kdyby v daném roce investici provedla, nicméně oproti roku 2016 je mzdová rentabilita i produktivita nižší i za předpokladu, že by investici neprovedla. To znamená, že každá koruna zisku kryje v menší míře mzdové náklady, každý dodatečný pracovník je proto pro společnost dražší. I když společnost vyrábí a má ziskovost, přírůstek je pomalejší. Je tedy evidentní, že daný počet pracovníků není pro společnost v daných parametrech produkce efektivní.

To lze vidět i na grafu níže, který graficky znázorňuje velmi malé zvýšení rentability při velkém zvýšení počtu zaměstnanců a v roce 2017 opravdu klesá.

**Graf 7: Mzdová produktivita a rentabilita společnosti v letech 2013 - 2017**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

c) S – Schopnosti

V organizaci jsou ceněny především „tvrdé“ schopnosti, jelikož vedení tvrdí, že „měkké“ schopnosti se může každý doučit v praxi či na školení. Klade se zde důraz na technické a ekonomické vzdělání, znalost software, ochotu získávat nové znalosti a dovednosti a v případě potřeby pracovat přesčas. Management u potenciálních zaměstnanců provádí místo pohovoru vstupní testy technických dovedností, aby bylo zjištěno, jak na tom skutečně jsou.

Délkou praxe, dosaženým vzděláním zaměstnanců společnosti jsem se zabývala v předcházející části analýzy – Spolupracovníci.

Co se týče certifikátů a odborných zkoušek, společnost v rámci svého odboru a specifikace podnikání musí určitou odbornost vykazovat. Je držitelem certifikátu managementu kvality ISO 9001:2015, Certifikátu SŽDC pro práci na specifických lokomotivách společnosti SŽDC, Osvědčení o technické způsobilosti od ČD a AŽD a dalších certifikátů umožňující společnosti provádět výrobu, opravy a servis různých specifických zařízení (MIREL, rychloměr atd.). (XY s.r.o. 2018b)

d) S – Styl řízení

Styl řízení je možno popsat jako direktivní. Výhradní majitel se zajímá pouze o plnění manažerských cílů společnosti, které vkládá na bedra ředitele společnosti, který je zaměstnancem. Ten dané cíle přerozděluje mezi 5 vedoucích pracovníků, ty mezi své zaměstnance. Ředitel si nechá radit v technických záležitostech, ve kterých se pokouší zdokonalovat, nicméně jeho pracovní náplní je nabírání nových zakázek a udržování dobrých vztahů s vysokým managementem zákazníků, dodavatelů i konkurentů. Dobře funguje i jako kontrola kvality a správnosti prací na projektech, i když nechává vedoucím pracovníkům docela hodně volnou ruku a ti mají možnost řídit situace na projektech dle uvážení bez jeho souhlasu, což sice procesy zrychluje, ale vedoucí pracovníci nesou mnohem větší odpovědnost. Na ostatních úrovních řízení je odpovědnost a podřízenost stanovena organizačním diagramem a také odpovídá skutečným dovednostem a kvalifikaci zaměstnanců.

Ředitel společnosti zřizuje týdenní porady, kde se setkává s vedoucími úseků v rámci chodu zakázek, vedoucí pracovníci dále delegují pokyny ředitele dále na své pracovníky.

e) S – Strategie

Podnikovou strategii společnosti je dělat práci rychle a kvalitně, zákazníci tak ušetří nemalé peníze v čase a jsou ochotni si za to zaplatit. Obrovskou výhodou, na kterou společnost spoléhá jsou tedy silná obchodní partnerství, a proto investuje minimum do marketingu, spíše používá marketing ve stylu word of mouth. Jedinou reklamou společnosti je internetová stránka, brožura distribuovaná na veletrzích v ČR a Německu a reklamní předměty pro partnery – powerbanky, bloky, propisky, flash disky atd. společnost si je vědoma nedostatečné propagace na a připravuje novou marketingovou strategii.

Co se týče **personální strategie**, společnost se snaží o spokojenost svých zaměstnanců, chápe, že poté může zaměstnanec odvádět dobrou práci. Bohužel nejsou vymezena žádná pravidla v rámci školení zaměstnanců, odměny za školení, dodatečné vzdělávání, což mnohé demotivuje. I přesto vedení společnosti vede personální politiku tak, že nabírá zkušenější i nezkušené pracovníky doufajíc, že se stanou profesionály v oboru. Žádnou vyhraněnou personální strategii společnost nemá.

Jako **odměňovací strategii** lze popsat to, že od začátku roku 2017 společnost motivuje své zaměstnance podílem na zisku – ti lidé, kteří přinesou zakázku, anebo na ni intenzivně a se snahou pracují, dostanou určité procento z vyčleněné částky zakázky. Doposud ředitel společnosti odměňoval pouze vedoucí pracovníky a to nečekaně, dle svého uvážení. Společnost nemá jasné daná pravidla odměňování.

f) S – Systémy

Analyza motivačního programu společnosti

Současný motivační systém společnosti XY s.r.o. není příliš rozpracovaný, a to z důvodu, že společnost je relativně mladá, zaměřuje se stále na základní benefity, avšak zavést rozvinutější motivační politiku společnosti je její vizí.

V nynějším nastavení motivačního systému má zaměstnanec danou pevnou částku mzdy a k ní na základě jeho výsledků dostává „odměny za věrnost“. Motivační systém společnosti není vystavěn pouze na výši mzdy, ale společnost se snaží o posilování motivace zaměstnanců i pomocí nefinančních benefitů, jimiž usiluje o všestranný růst svých zaměstnanců společnosti, vytváří ze svých zaměstnanců odborníky ve svém oboru.

Mezi významný benefit patří *možnost osobního rozvoje* – podílení se na kurzech a seminářích domluvených společností, ale i dle vlastního výběru po schválení ředitelem společnosti nebo v případě splnění určitých podmínek (např. podepsání pracovní smlouvy na 5 let dopředu) i možnost zaplacení doplňujícího (vysokoškolského) vzdělání. Vedoucí zaměstnanci a zaměstnanci mající v popisu práce cestování v rámci pracovní doby, mají přidělený *firemní automobil*, pro vedoucí zaměstnance i pro osobní účely. Pro všechny zaměstnance společnosti jsou zařízeny *mobilní telefony* s neomezeným paušálem společnosti. Dnes jsou téměř u každé společnosti samozřejmostí benefity *příspěvek na stravování a cestovné*, které společnost také poskytuje. Velkým motivačním benefitem od počátku roku 2017 je možnost každého zaměstnance podílet se na zisku společnosti, za splnění podmínky přinesení zakázky nebo podílení se na zakázce mimořádným způsobem. Tím chce společnost docílit vyšších obrátů díky novým zakázkám, větší iniciace pracovníků do zainteresovanosti problematiky a podnítit je k vyššímu vzdělávání. Příjemným benefitem společnosti je pořádání firemních akcí pojmutých jako teambuilding i jako odměna zaměstnanců za jejich odvedenou práci. Pořádají se v průběhu roku dle potřeby, avšak tradicí zůstává Vánoční večírek.

g) S – Sdílené hodnoty

Nejdůležitějšími dvěma hodnotami ceněnými ve společnosti XY s. r. o, jsou kvalita a dlouhodobé obchodní vztahy vybudované na důvěře a řešeních stavěných přímo na míru danému obchodnímu subjektu a také vědomí všech zaměstnanců toho, že každý z nich „táhne za jeden provaz s ostatními.“

Na pracovišti převládají formální vztahy s přirozenou autoritou vedoucích pracovníků. Toto přispívá k profesionalitě ve vztahu k zákazníkům a poskytovaným službám, což je základní sdílená hodnota vedení i všech podřízených pracovníků. Dále je snaha všech pracovníků o maximální vstřícnost a ochotu směrem k zákazníkům, udržení vysoké úrovně a komplexnosti poskytovaných služeb.

Ve společnosti funguje „firemní“ kultura, kterou se snaží každý zaměstnanec dodržovat. Tím je zajištěna jakási přirozená harmonie mezi podřízenými a nadřízenými. Pracovníci jsou hlavním zdrojem stability a produktivity společnosti a ta se snaží, aby její zaměstnanci byli spokojeni. Na konci roku se každoročně koná vánoční večírek uspořádaný pro všechny zaměstnance, v průběhu roku nejsou výjimečné

teambuildingové akce pro posílení vztahů mezi zaměstnanci a vztahů mezi vedením zaměstnanci. Na pracovišti převládají formální vztahy s přirozenou autoritou nadřízených. Tento postup spěje k profesionálnímu chování k zákazníkům a také k co nejlépe poskytovaným službám. Všichni pracovníci se snaží co nejvíce vyhovět klientovi a poskytnout mu dle jeho požadavků co nejkomplexnější krytí rizik jeho podnikatelské činnosti.

V rámci sdílených hodnot bych také uvedla nepsanou možnost pro každého zaměstnance přijít s návrhem zlepšení jakéhokoli typu za svým vedoucím nebo ředitelem společnosti.

2.2.2 Shrnutí analýzy 7S

V McKinseyho modelu 7S byla řešena strategie společnosti XY s. r. o., která je spíše word of mounth, podnikovou strategií společnost nemá a své zaměstnance se v současnosti snaží primárně motivovat podílem na zisku. Společnost řídí ředitel společnosti, jednatel má pouze kontrolní funkci v rámci dlouhodobých cílů. Společnost zaměstnává 71 zaměstnanců – ředitel, 5 vedoucích pracovníků pro 5 úseků a 65 THP pracovníků (+ dělníků), organizační struktura je liniová. Společnost roste dynamickým tempem. I když zisk v roce 2014 klesl o 26 %, stejně jako v roce 2017 tomu tak bylo vlivem investic do podnikání. V roce 2016 měla největší příliv nových zaměstnanců i největší obrát a zisk za celou svou historii.

V další analýze bylo zjištěno, proč od roku 2017 začínají klesat zisky. Příliv nových zaměstnanců vzrostl o 24 %, což je vzrůstající tempo, ne však dynamické, a i za předpokladu, že by společnost neprovedla v roce 2017 investici do rekonstrukce budovy, měla by nižší mzdovou rentabilitu než v roce 2016, každý další pracovník je pro ni tedy dražší a ona vyrábí neefektivně – na daný výstup za daných podmínek je pro ni dodatečný pracovník dražší, i když roste produkce, roste pomaleji stejně jako zisk.

Mzdové náklady společnosti rostou přirozeným tempem, společnost podniká zdravě, vše navazuje na předchozí výroky.

Fluktuace zaměstnanosti byla v roce 2017 3 %, což o 4,3 % méně než v předchozím roce. Celostátní průměr v daném sektoru v malých podnicích v roce 2017 klesl o 2 %, společnost má míru fluktuace o 2,3 % nižší. Nejvíce zaměstnanců odešlo v roce 2016, což společnost díky největším ziskům a přísunu nových zaměstnanců nepocítila.

Nemocnost společnosti v roce 2017 zásadně nevybočuje od standardů. Průměrný počet dní na 1 neschopenku je 6,44 dnů, což je 6,5krát nižší počet dnů než v Olomouckém kraji. Ve společnosti pracuje pouze 9 žen, což je zapříčiněno charakterem činnosti podniku. Nejvíce zaměstnanců pracujících ve společnosti (63,38%) je ve věkovém rozmezí 21 – 30 let, což je zapříčiněno nízkou nabídkou práce na trhu a nedostatečná kvalifikace zaměstnanců v daném oboru, proto jsou příchozí zaměstnanci většinou nezkušení čerství absolventi škol hledající uplatnění zde. 2,82 % tvoří zaměstnanci nejstarší – 51 a více let, jsou to ti nejzkušenější, kteří jsou ve společnosti od jejího zrodu a „vedou ji.“ Absolutní převahu mají ve společnosti lidé bez maturity – 53,52 %, což je zapříčiněno právě nedostatkem kvalifikované práce a strategií společnosti „zaučit nově přicházející“ a také demografickými podmínkami. Vysokoškolské vzdělání mají vedoucí pracovníci úseků, což je vzhledem k charakteru podnikání logické a typické. 38,03 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 2 – 4 roky. Lze to vysvětlit tím, že právě v tomto období společnost začala velmi dynamicky růst, motivovat své zaměstnance, ti spatřují ve své práci budoucnost a proto zůstávají – důvody jsou jak psychologické, tak logické – při vzrůstajícím tempu nájímání nových zaměstnanců malé % původních odchází, ale větší % nových přichází vlivem růstu společnosti, což potvrzuje i fakt, že v roce 2017 společnost přijmula dalších téměř 24 % zaměstnanců.

2.2.3 Analýza stávající úrovně motivace zaměstnanců

Pro analýzu stávající úrovně motivačního systému ve společnosti a míry motivovanosti jejich zaměstnanců byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Počet otázek byl určen na počet 33, a to z důvodu prozkoumání všech daných oblastí pro průzkum, a to tak, aby byla zachována logická návaznost a otázky byly srozumitelné, jednoduché a snadno pochopitelné. Před samotným dotazníkem byl osobně požádán ředitel společnosti o spolupráci a účast na tomto výzkumu. Dotazník byl sestaven na základě prostudovaných vědeckých a výzkumných publikací.

Pro kontrolu správného sestavení a formulace otázek v dotazníku byl proveden předvýzkum, ke kterému byli vybráni 3 pracovníci společnosti. Předvýzkum byl proveden formou rozhovoru podle předem sestavených otázek. Díky této fázi výzkumu byl získán přehled o nejčastějších odpovědích a mohla být provedena úprava otázek.

Samotný výzkum pomocí dotazníkového šetření probíhal ve společnosti XY s. r. o. v rozmezí dní 20. 3. – 31. 3. 2018, přičemž dotazníky byly rozeslány prostřednictvím elektronické pošty a již doplněné jsem vyzvednuty přímo na pracovišti společnosti v Přerově. Po obdržení dotazníků začala být analyzována data a zpracována pomocí programu Microsoft Excel, kde byly vytvořeny tabulky a grafy, které jsme byly následně zhodnoceny.

Společnost má celkem 71 zaměstnanců včetně ředitele společnosti, o vyplnění dotazníku bylo požádáno 31 zaměstnanců (ostatní byli z šetření vyloučeni z důvodu nepřítomnosti na pracovišti (služební cesty, výkon práce mimo budovy podniku apod.)), přičemž vyplněno bylo 26 dotazníků. Do výzkumu nebyl zařazen ředitel, neboť jeho odpovědi by zkreslovaly výsledky výzkumu a také, protože byla dohodnuta domluva s ředitelem na konkrétním výzkumném vzorku zaměstnanců a výzkumných cílech týkajících se středního managementu a jeho podřízených.

Vedoucí pracovníci dotazník odevzdali všichni, to bylo pro průzkum zásadní.

Zhodnocení výsledků otazníkového šetření ve společnosti XY s. r. o.

Charakteristika výběrového souboru

Tabulka 14: Charakteristika výběrového souboru

Identifikační faktor	Možnosti	Počet respondentů
Pohlaví	Muž	22
	Žena	4
Věk	Do 20 let	0
	21 – 30 let	11
	31 – 40 let	4
	41 – 50 let	5
	Více, než 50 let	6
Ukončené vzdělání	Základní	0
	Výuční list	6
	Střední s maturitou nebo vyšší odborné	12
	Vysokoškolské bakalářské	4
	Vysokoškolské magisterské	4
Počet odpracovaných let	Do 1 roku	10
	1 – 2 roky	7
	2 – 5 let	3
	5 – 6 let (dodnes)	6
Úsek	Montáže	11
	Projekce	5
	Ekonomický	2
	Výroba a servis	6
	Vývoj	2
	Obchodní oddělení	0
Pracovní zařazení	Vedoucí pracovník	6
	Podřízený	20

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

Celkem bylo vráceno 26 dotazníků, návratnost dotazníků byla vzhledem k vybranému vzorku (31 zaměstnanců) 84 %. Dle tabulky níže odevzdali nejvíce dotazníků zaměstnanci z Úseků projekce a ekonomického úseku, nejméně z Úseku výroby.

Tabulka 15: Přehled návratnosti dotazníků z jednotlivých úseků firmy

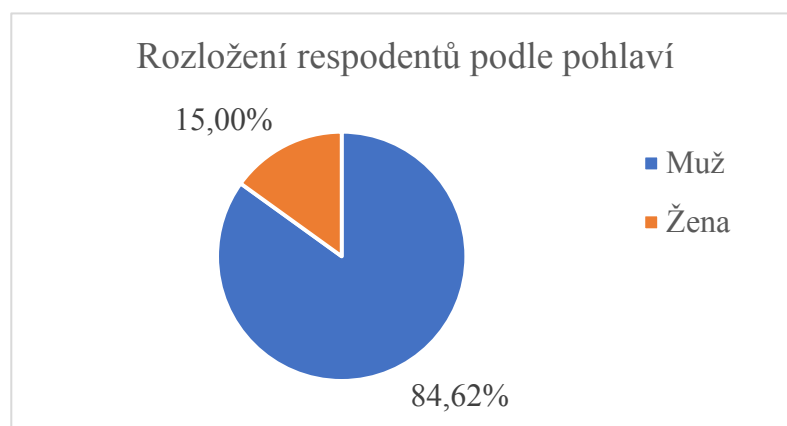
Ukazatel	Montáž	Projekce	Výroba a servis	Ekonomický	Vývoj	Obchodní oddělení
Počet zaměstnanců	34	6	13	7	2	3
Počet odevzdaných dotazníků	11	5	2	6	2	0
Návratnost v %	32,35	83,33	15,38	83,33	100	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

A) Identifikační otázky

Zjišťovala jsem základní údaje o respondentech, ze kterých jsem dále vycházela při porovnávání závislostí.

Struktura respondentů podle pohlaví



Graf 8: Struktura respondentů podle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

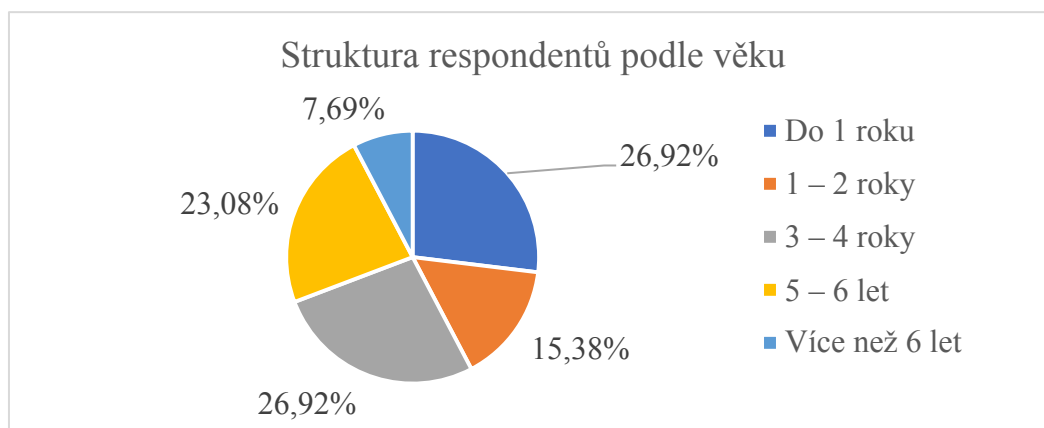
Dotazníkového šetření se účastnilo 22 mužů a 4 ženy.

Struktura respondentů podle věku

Tabulka 16: Struktura respondentů podle věku

Věkové rozmezí	Absolutní počet	Relativní počet
Do 20 let	0	0,00 %
21 – 30 let	11	42,31 %
31 – 40 let	5	19,23 %
41 – 50 let	5	19,23 %
51 a více	6	23,08 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.



Graf 9: Struktura respondentů podle věku

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Nejčetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věkovém rozmezí 21 – 30 let, druhá skupina se pohybuje v letech 51 a více. Potvrdily se moje tvrzení z analýzy 7S – část Spolupracovníci.

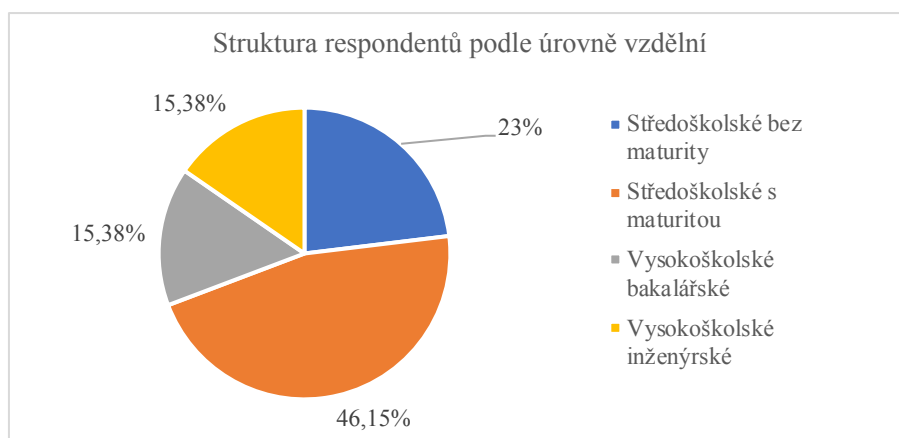
Rozložení respondentů podle úrovně vzdělání

Nejvíce respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou, druhou skupinou se zastoupením 23 % jsou respondenti bez maturity. Tento výsledek je však zkreslený díky výběrovému souboru dotazníkového šetření. Odpověděli na něj zaměstnanci, kteří po dobu šetření byli přítomni ve společnosti, ostatní, právě ti, kteří mají výuční list, absolvovali zahraniční cesty. Společnost XY s.r.o. má právě největší podíl zaměstnanců s výučním listem.

Tabulka 17: Rozložení respondentů podle úrovně vzdělání

Úroveň vzdělání	Absolutní počet	Relativní počet
Střední bez maturity	6	23,00 %
Střední s maturitou	12	46,15 %
Vysokoškolské – bakalářské	4	15,38 %
Vysokoškolské – inženýrské	4	15,38 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.



Graf 10: Struktura zaměstnanců podle ukončeného vzdělání

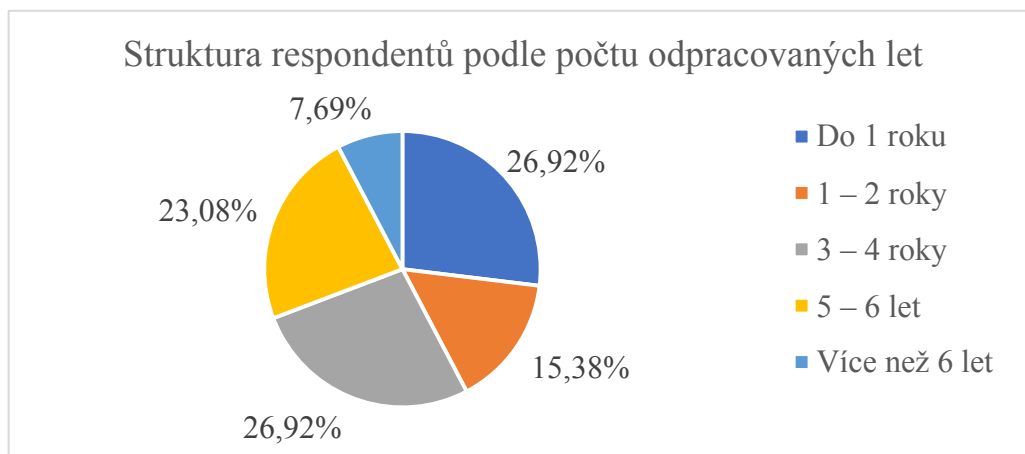
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Struktura respondentů podle počtu odpracovaných let

Tabulka 18: Rozložení respondentů podle počtu odpracovaných let

Délka zaměstnání	Absolutní počet	Relativní počet
Do 1 roku	7	26,92 %
1 – 2 roky	4	15,38 %
3 – 4 roky	7	26,92 %
5 – 6 let	6	23,08 %
Více než 6 let	2	7,69 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.



Graf 11: Struktura respondentů podle počtu opracovaných let

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Společnost se neustále rozrůstá, proto největší skupinou respondentů jsou zaměstnanci pracující ve společnosti do 1 roku, druhou skupinou jsou zaměstnanci, kteří přišli v roce 2015, tedy pracují ve společnosti 3 – 4 roky, kde společnost nabírala zaměstnance v hojném počtu. Průměrná délka zaměstnání ve firmě je 3,08 let (vážený průměr).

B) Věcné otázky

Otázka č. 7: Práci v podniku považujete za:

Tabulka 19: Za jakou svou práci považují zaměstnanci XY s. r. o.

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi zajímavou, při které se mohou realizovat Vaše zájmy a schopnosti,	11	42 %
Za velmi zajímavou a důležitou, při které můžete být uznáván jako dobrý odborník,	3	12 %
Za zajímavou	12	46 %
S náplní práce nejste plně spokojen	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Cílem otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací jako takovou, zejména s pracovní náplní. Z výzkumu vyplynulo, že téměř polovina pracovníků považuje svou práci za zajímavou a takovou, při které mohou realizovat své schopnosti a zájmy. Ani jeden respondent není se svou prací nespokojen.

Otázka č. 8: V současné době Vás Vaše práce:**Tabulka 20: Jak si své práce zaměstnanci v současnosti považují**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Uspokojuje ve většině ohledů,	6	23,08 %
Existují drobnosti, které Vám nevyhovují, ale v podstatě jste spokojeni,	8	30,77 %
Existuje řada věcí, které Vám nevyhovují, ale nehodláte odejít,	10	38,46 %
Existují závažné pracovní okolnosti, které by Vás mohli donutit uvažovat o odchodu, pokud se nezmění,	2	7,69 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Otázka zjišťuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni s prací, kterou ve společnosti vykonávají. Se svým současným postavením a s přístupem firmy k zaměstnancům. Od dotazovaných jsem zjistila, že 11,4 % pracovních je plně uspokojeno, u 35 % existují drobnosti, které ji nevyhovují, ale v podstatě jsou spokojeni, nicméně i když u celých 42 % zaměstnanců existuje řada věcí, které jim nevyhovují, tak nehodlají odejít. Práce neuspokojuje dva zaměstnance a jeden uvažuje o odchodu z firmy.

Hypotéza č. 1: Spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací je závislá na jejich délce zaměstnání ve firmě.

Tabulka 21: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s mzdovým ohodnocením

Doba zaměstnání	Jak jste spokojen s mzdovým ohodnocením?				
	Uspokojuje	V podstatě uspokojuje	Nehodlám odejít	Uvažuji o odchodu	Celkový součet
0,5	19,23 %	7,69 %	0,00 %	0,00 %	26,97 %
1,5	0,00 %	12,00 %	3,85 %	0,00 %	15,38 %
3,5	3,85 %	3,85 %	15,38 %	3,85 %	26,97 %
5,5	0,00 %	7,69 %	12,00 %	3,85 %	26,97 %
6,5	0,00 %	0,00 %	7,69 %	0,00 %	7,68 %
Celkový součet	23,08 %	30,77 %	38,46 %	7,69 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Kontingenční tabulka vyjadřuje vztah mezi vykonávanou praxí a spokojeností zaměstnanců se mzdovým ohodnocením. Sílu závislosti mezi oběma znaky zjistím pomocí koeficientu kontingence.

$$\Sigma \chi^2 = 15,7500$$

Pearsonův koeficient kontingence

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{15,75}{15,75 + 26}} = 0,6142 = 61,42 \%$$

Z vypočteného koeficientu vyplývá, že mezi věkem a spokojeností se mzdovým ohodnocením existuje středně silná závislost.

Otázka č. 9: Pokud by záleželo na Vás, nejraději byste pracovali:

Tabulka 22: Jak by pracovníci dle svého uvážení nejraději pracovali

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Samostatně, není Vám příjemné, když někdo ovlivňuje způsob Vaší práce,	2	8,0 %
Ve dvojici, protože se nemůže lépe ujasnit postup a máte možnost kontroly,	6	23,0 %
Ve skupině, kde panuje tvůrčí atmosféra,	15	57,5 %
Pod přímým vedením nadřízeného, protože má jasnou představu o výsledku práce.	3	11,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Cílem otázky bylo zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje práce v týmu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zhruba čtvrtina pracovníků uvítala pracovat ve skupině či ve dvojici, aby bylo možné si lépe ujasnit postup a úkol dořešit rychleji. Možnost pracovat samostatně si vybrali 8 % respondentů.

Otázka č. 10: Pokud byste měli nedostatky v týmové práci, bylo by to zřejmě:
/zatrhněte vše, s čím souhlasíte, případně doplňte/

Tabulka 23: Nedostatky v týmové práci

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nedostatečná schopnost prosadit se a obhájit své stanovisko,	2	8 %
Nedůvěra k novým / neznámým přístupům a inovacím,	1	4 %
Vaše nedostatečné poskytování informací,	10	38 %
Nepravidelná, nedostačující komunikace ve vztahu k ostatním v týmu,	8	31 %
Projevování emocí při nespokojenosti vůči práci ostatních členů týmu,	5	19 %
Jiné	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Cílem této otázky je zjistit, jakých případných nedostatků jsou si respondenti vědomi, a upozornit tak na možné nedostatky v chodu firmy, které by mohly nastat ve spolupráci jednotlivých členů týmu (v rámci úseku i mezi úseky). Většina respondentů dodala poznámky k otázce, kde se zmiňují o nedostatecích v mezi týmové práci jak v rámci úseků, tak v mezi úsekové spolupráce. Hlavní příčinou je podle nich nedostatečná informovanost, špatná a nedostatečná komunikace a nedostatečné podklady pro provedení práce (nejednotnost informací v rámci jednotlivých úseků, neboť projekt prochází postupně všemi úseky). Výsledky testu jednotlivé odpovědi respondentů potvrdily napříč celou firmou – v horizontálním i vertikálním směru. 38 % odpovědělo na nedostatečné poskytování informací a 31 % na nepravidelnou, nedostatečnou komunikaci ve vztahu k ostatním členům týmu.

Otázka č. 11: Vaše pracoviště hodnotíte jako:

Tabulka 24: Hodnocení pracoviště zaměstnanci

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi reprezentativní,	2	8 %
Celkem vkusné a vhodné pro přijímání obchodních návštěv,	13	50 %
Ne příliš vhodné k přijímání obchodních návštěv,	11	42 %
Velmi zanedbané	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Přesně polovina zaměstnanců XY s. r. o. hodnotí své pracovní prostředí jako celkem vkusné a vhodné pro přijímání obchodních návštěv, nicméně téměř celá druhá polovina zaměstnanců jej hodnotí v opačném slova smyslu. Jako naprosto nevhodné, zanedbané jej nehodnotí žádný pracovník.

Otázka č. 12: Obáváte se ztráty zaměstnání?

Tabulka 25: Obávají se pracovníci ztráty zaměstnání?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano,	7	27 %
Ne,	15	58 %
Spíše sám hledám možnost uplatnění v jiné společnosti,	0	0 %
Spíše dostávám jiné nabídky možného zaměstnání.	4	15 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Cílem otázky bylo zjistit, zda se pracovníci necítí být ohroženi ztrátou zaměstnání, zda mají jistotu pracovního místa do budoucna. 60 % zaměstnanců se ztráty zaměstnání neobává, ¼ ano a 15 % z nich dostává jiné nabídky možného zaměstnání.

Otázka č. 13: O změnách, které se týkají Vašeho oddělení, jste nejčastěji informován nejprve:

Tabulka 26: Jak jsou zam. informováni o změnách týkajících se jejich oddělení?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) Na pracovní poradě nebo prostřednictvím hromadného emailu,	4	15 %
b) Individuálně od Vašeho přímého nadřízeného,	19	73 %
Současně odpověď a) i b)	4	15 %
Neoficiálně, zpravidla od kolegy / kolegyně.	3	12 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů XY s.r.o.

Tady se otázka zabývá tím, jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni v rámci oficiálních i neoficiálních nových zprávách potřebných k jejich práci. Valná většina, přesněji 73 %, je informována individuálně od svého přímého nadřízeného, 15 % prostřednictvím porady nebo emailu, 15 % současně oběma informačními kanály. Od kolegy se často nové informace dozívají 3 zaměstnanci.

Otázka č. 14: Váš nadřízený:

Tabulka 27: Hodnocení nadřízeného pracovníka

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Se s Vámi a ostatními spolupracovníky radí zcela pravidelně,	19	73 %
Názor ostatních bere v úvahu jen zřídka,	5	19 %
Názor ostatních pro něj není vůbec důležitý.	2	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Nadřízený pracovník se většinou radí zcela pravidelně se svými podřízenými, pouze 19 % zaměstnanců má pocit, že jejich nadřízený bere jejich názor v úvahu jen zřídka.

Otázka č. 15: Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného?

(1 – výborný, 2 – nadprůměrný, 3 – průměrný, 4 – podprůměrný, 5 – špatný)

Tabulka 28: Jak jsou podřízení pracovníci spokojeni vlastnostmi svých vedoucích

Hodnotící kritéria // Vedoucí pracovník za úsek firmy	Montáže	Projekce	Technologický	Výroba a servis	Vývoj
Odborná způsobilost	1,30	1,33	1,00	5,00	3,00
Dovednost dobře zadávat práci	1,60	1,33	1,00	1,60	2,00
Pomoc s mým profesním rozvojem	1,60	1,67	1,00	1,40	3,00
Lidský přístup	1,60	1,33	1,00	2,00	3,00
Předávání informací	1,90	1,33	1,00	2,80	2,00
Umění zhodnotit mou práci	1,30	1,33	1,00	1,80	3,00
Umění vést lidi	1,30	1,33	1,00	2,40	2,50
Celková průměrná známka	1,50	1,38	1,00	3,40	2,64

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Tabulka 29: Jak jsou vedoucí pracovníci spokojeni s vlastnostmi ředitele společnosti

Průměrné známky ředitele společnosti daná vedoucími jednotlivých úseků společnosti v rámci jednotlivých hodnotících kritérií							
Ředitel společnosti // Hodnotící kritéria	Odborná způsobilost	Dovednost dobře zadávat práci	Pomoc s mým profesním rozvojem	Lidský přístup	Předávání informací	Umění zhodnotit mou práci	Umění vést lidi
Ředitel	1,67	2,17	1,50	1,67	2,00	1,83	1,83
Celková průměrná známka				1,81			

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Otázka č. 16: Pokud by Vám mohl Váš přímý nadřízený v rámci svých možností nějakým způsobem ulehčit Vaši práci, čím by Vám mohl pomoci? /zatrhněte vše, s čím souhlasíte, případně doplňte/

Tabulka 30: Jak by mohl nadřízený pracovník ulehčit práci svým podřízeným

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) Přesným vymezením Vašich úkolů, pravomocí a odpovědnosti,	10	38 %
b) Poskytnutím většího množství informací a podkladů potřebných k řešení Vašich úkolů,	14	54 %
c) Možností vzdělávání a uplatnění Vašich znalostí v praxi,	4	15 %
d) Objasněním návaznosti úkolů na jiná oddělení,	3	12 %
e) Častější komunikací v průběhu řešení úkolů,	5	19 %
Jiné.....	0	0 %
a) + b) + c)	2	8 %
a) + b)	3	12 %
b) + e)	2	8 %
b) + c) + d) + e)	1	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Cílem otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se způsobem zadávání a objasněním úkolů, poskytnutím informací k dosažení požadovaného výsledku, možnostmi dalšího vzdělávání potřebného na dokončení úkolu a umožněním komunikace s nadřízeným v průběhu zvládání úkolu. Zaměstnanci leckdy odpověděli smíšeně, nicméně 54 % z nich se shodne na tom, že by jim vedoucí pracovníci mohli více pomoci, kdyby jim poskytli větší množství informací a podkladů k vyřešení úkolu, přesné vymezení úkolů a určení pravomocí a odpovědnosti by pomohlo 38 % zaměstnanců. 19 % zaměstnanců opět naráží na špatnou komunikaci v průběhu řešení úkolů.

Otázka č. 21: Růst Vaší kvalifikace je zajišťován:

Tabulka 31: Zajišťování růstu kvalifikace zaměstnanců

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Účastí na kurzech a seminářích, které pořádá podnik,	4	15 %
Podnik Vám umožňuje účast na kurzech a seminářích podle Vašeho výběru,	12	46 %
Kombinovaným studiem,	2	8 %
Nejste nucen a nemáte potřebu se zatím dále vzdělávat,	6	23 %
Podnik Vám další vzdělávání a zvyšování kvalifikace neumožňuje, i když o ně máte zájem.	2	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Tato otázka byla zaměřena na zajištění růstu a možnosti kvalifikace zaměstnanců. 46 % zaměstnanců se vzdělává na kurzech a seminářích, které podnik pořádá, 15 % respondentů uvedlo, že jim firma umožňuje účast na seminářích dle jejich vlastního výběru, ale oproti tomu 8 % zaměstnanců uvedlo, že společnost neumožňuje zvyšování kvalifikace, i když by o ně měli zájem. 23 % respondentů tvrdí, že nejsou nuceni a nemají potřebu se dále vzdělávat.

Otázka č. 24: Uved'te u každé ze zaměstnaneckých výhod, jak jste spokojeni. Pokud Vaše firma nějakou neposkytuje a jste tak spokojeni, nehodnot'te.

Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s náplní své práce (54 %) a s příspěvkem na stravování (58 %). Dále 62 % zaměstnanců je spokojeno s firemními akcemi. Menší míra spokojenosti se vyskytla u pro firmu důležitou součást práce – telefon a automobil, kde je spokojeno pouze 23 % zaměstnanců. Nespokojenost se projevila u 69 % pracovníků co se týče příspěvků na životní pojištění a u 77 % v rámci penzijního připojištění. Obě zaměstnanecké výhody nejsou ze strany vedení firmy poskytovány.

Tabulka 32: Hodnocení spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami zaměstnanci

Zaměstnanecké výhody	Spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
Mzda	38,46 %	17,75 %	15,38 %	0,00 %
Osobní ohodnocení, prémie za věrnost	26,97 %	30,77 %	38,46 %	3,85 %
Náplň práce	53,85 %	38,46 %	7,69 %	0,00 %
Jiná, než pevná pracovní doba	38,46 %	42,31 %	12,00 %	7,69 %
Služební automobil, mobilní telefon	23,08 %	19,23 %	34,62 %	23,08 %
Příspěvek na životní pojištění	0,00 %	0,00 %	30,77 %	69,23 %
Příspěvek na penzijní připojištění	0,00 %	0,00 %	23,08 %	76,92 %
Příspěvek na stravování	57,69 %	34,62 %	3,85 %	3,85 %
Možnost vzdělávání, osobního rozvoje	38,46 %	30,77 %	23,08 %	7,69 %
Společenské, kulturní a sportovní akce pořádané zaměstnavatelem	61,54 %	30,77 %	7,69 %	0,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Otázka č. 25: Do jaké míry jste s nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojen?

Tabulka 33: Míra spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen	4	15 %
Spíše spokojen	16	62 %
Spíše nespokojen	4	15 %
Nespokojen	2	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY s.r.o.

Spokojeno stejně jako spíše nespokojeno se zaměstnaneckými výhodami je 15 % pracovníků firmy, 62 % je spíše spokojeno a 8 % nespokojeno.

Hypotéza č. 2: 60 % pracovníků společnosti je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami.

$$H_0: \Pi = 60$$

$$U = \frac{p - c}{\sqrt{\frac{c(1-c)}{n}}} ; U = \frac{0,77 - 0,6}{\sqrt{\frac{0,6 \cdot 0,4}{26}}} = 1,7694$$

$\alpha = 0,05: (-\infty; 3,18) \cup (3,18; \infty)$ Hypotézu nezamítáme, potvrdilo se tedy, že 60 % pracovníků společnosti je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami.

Otázka č. 26: Jak jste spokojen se mzdovým ohodnocením?

Tabulka 34: Spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen	5	19 %
Spíše spokojen	14	54 %
Spíše nespokojen	6	23 %
Nespokojen	1	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů XY s.r.o.

Z průzkumu vyplývá, že pouze 19 % zaměstnanců je spokojeno se mzdovým ohodnocením ve společnosti, 54 % uvedlo, že je spíše spokojeno a 23 % spíše nespokojeno. Nespokojen je jeden zaměstnanec.

Hypotéza č. 3: spokojenost zaměstnanců společnosti se mzdovým ohodnocením je závislá na věku zaměstnanců v letech

Tabulka 35: Kontingenční tabulka znázorňující vztah mezi věkem a spokojeností se mzdovým ohodnocením zaměstnanců

Věk	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen	Celkový součet
25	3,85 %	23,08 %	15,38 %	0,00 %	42,31 %
35	12,00%	7,69 %	3,85 %	0,00 %	23,08 %
45	0,00 %	12,00%	0,00 %	0,00 %	12,00%
55	3,85 %	12,00%	3,85 %	3,85 %	23,08 %
Celkový součet	19,23 %	53,85 %	23,08 %	3,85 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů XY s.r.o.

$$\sum x^2 = 10,8934$$

Pearsonův koeficient kontingence

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{10,8934}{10,8934 + 26}} = 0,5434 = 54,34 \%$$

Z vypočteného koeficientu vyplývá, že mezi věkem a spokojeností se mzdovým ohodnocením existuje středně silná závislost.

Otázka č. 27: Jak moc je pro Vás výše mzdy důležitá?

Tabulka 36: Znázornění důležitosti mzdového ohodnocení pro zaměstnance

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi důležitá	15	58 %
Spíše důležitá	10	38 %
Spíše nedůležitá	1	4 %
Nedůležitá	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů XY s.r.o.

Mzda je důležitá pro 58 % zaměstnanců společnosti a spíše důležitá pro 38 % pracovníků.

Otázka 28: Co Vás nejvíce motivuje k danému pracovnímu výkonu?

Tabulka 37: Hodnocení motivačních faktorů pro zaměstnance

Oblast/Zná- mka v %	1	2	3	4	5	6	7	Celk- em
Mzda	50,00	30,77	12,00	7,69	0,00	0,00	0,00	100
Zaměstnane- cké výhody	12,00	26,97	23,08	30,77	7,69	0,00	0,00	100
Zajímavá práce	0,00	0,00	38,46	34,62	19,23	7,69	0,00	100
Jméno a prestiž firmy	7,69	3,85	7,69	19,23	23,08	34,62	3,85	100
Kolektiv	0,00	0,00	0,00	3,85	42,31	34,62	19,23	100
Možnost vzdělávání, osobního rozvoje	26,97	34,62	19,23	3,85	7,69	7,69	0,00	100
Možnost podílet se na zisku společnosti, firemní akce	3,85	3,85	0,00	0,00	0,00	15,38	76,92	100
Celkem v %	100	100	100	100	100	100	100	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů XY s.r.o.

Z tabulky je zřejmé, že pracovníky nejvíce motivuje mzda za vykonanou práci, celých 50 % respondentů. Necelou ¼ pracovníků motivuje možnost se dále vzdělávat a osobnostně rozvíjet, až poté pracovníky motivují zaměstnanecké výhody nebo jméno a prestiž firmy.

Hypotéza 4: Výše mzdy je pro 60 % zaměstnanců společnosti nejdůležitějším z motivů ke konání práce.

Pro ověření statistické hypotézy byl proveden test o relativní četnosti při 5 % hladině významnosti.

$H_0: \Pi = 70$

$$U = \frac{p - c}{\sqrt{\frac{c(1-c)}{n}}} = \frac{50 - 60}{\sqrt{\frac{0,6 \cdot 0,4}{26}}} = -104,0832$$

Při malém výběru rozsahu je třeba kvantily normovaného normálního rozdělení nahradit kvantily Studentova rozdělení $t_{1-\frac{\alpha}{2}}$, $t_{\frac{\alpha}{2}}$ pro $n - 1$ stupňů volnosti.

$\alpha = 0,05: (-\infty; 2,45) \cup (2,45; \infty)$ Hypotézu nezamítáme, potvrdilo se tedy, že pro 60 % pracovníků společnosti je mzda nejdůležitějším z motivů ke konání práce.

Otázka č.29: Jste v současnosti dobře informován o cílech společnosti?

Tabulka 38: Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o cílech společnosti?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	3	12 %
Spíše ano	10	38 %
Spíše ne	13	50 %
Určitě ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů XY s.r.o.

Otázka 30: Jaký vztah máte k cílům společnosti?

Tabulka 39: Jaký mají zaměstnanci vztah k cílům společnosti?

Odpovědi	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Jsou to u mé vlastní cíle	1	4 %
Nejsou mé vlastní, ale nepovažuji za špatné	17	65 %
Jsou špatné	0	0 %
Nevím, jaké jsou	8	31 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů XY s.r.o.

Otázka 34: Pokud byste měli možnost něco změnit na svém současném postavení, Vaši práci ve firmě nebo ve firmě samotné, co by to bylo?

- Obnovit svářečská oprávnění
- Příspěvek na rekreaci
- Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění
- Neshazovat lidi, když se jim něco nepovede
- Informování o důležitých a závažných věcech s větším časovým předstihem – obecně i v rámci úkolů k projektům
- Přesnější zadávání úkolů, větší ochota pomoci při neznalosti postupu řešení
- Konzultace budoucích zakázek s předáky, kteří mají větší přehled o náročnosti a způsobu provedení prací, než management -> vylepšení postupového plánu projektu
- Uspořádat sportovní akci, příspěvek na kulturu a sport
- Lepší komunikace mezi pracovišti, při problému hledat řešení, neobviňovat ostatní
- Zlepšení teambuildingových akcí

Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření mělo návratnost 84 %, tedy 26 dotazníků z vybraného souboru 31 zaměstnanců (viz Metodika řešení), z nichž se účastnilo 85 % mužů a 15 % žen. 42 % respondentů je ve věkové skupině 21 – 30 let, což značí to, že společnost v posledních letech nabírala v rámci svého růstu pro další vyškolení čerstvé absolventy škol, i díky tomu odpovědělo 27 % respondentů pracujících ve společnosti do 1 roku, a 27 % 3 – 4 roky. Úroveň vzdělání respondentů byla ze 46 % střední s maturitou, z 23 % výuční list. Průměrná délka zaměstnání ve firmě je 3,08 let.

V rámci ***věcných otázek*** 88 % respondentů odpovědělo, že jejich práce je zajímavá, takže je baví, na druhou stranu 42 % odpovědělo, že řada věcí jim na ni nevyhovuje, ale nehodlají odejít. Je zde tedy prostor pro další šetření a zlepšení. Dále jsem testovala *první hypotézu*, a to zda je spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací závislá na jejich délce zaměstnání ve firmě. Potvrdilo se, že ze mezi těmito veličinami existuje závislost z 62 %.

57,5 % respondentů by nejraději pracovalo ve skupině a 23 % ve dvojici. Velkým problémem ve společnosti je komunikace, 38 % dotázaných uznává, že panuje špatná

informovanost, špatná a nedostatečná komunikace mezi pracovníky v horizontálním i vertikálním směru.

Respondenti se z 58 % neobávají ztráty zaměstnání, 27 % z nich ano.

Dále byly položeny otázky na vedoucí pracovníky. 73 % respondentů má názor, že vedoucími pracovníky se radí s podřízenými pravidelně, 19 %, že je bere v úvahu jen zřídka. 73 % respondentů je proto informováno o důležitých informacích ze strany vedoucího, 15 % přes email nebo na poradě a 15 % od kolegy. V rámci hodnocení vedoucích pracovníků napříč úseky dostal známku 1 vedoucí pracovník technologického úseku a nejhorší známku, 3,4, vedoucí výroby. Ředitel společnosti od vedoucích pracovníků dostal známku 1,81.

Vedoucí pracovníci by podle respondentů mohli ulehčit práci svým podřízeným poskytnutím většího množství informací a podkladů (54 %) a přesným vymezením úkolů, pravomocí a odpovědnosti (38 %).

Kvalifikace zaměstnanců je zajišťována u 46 % respondentů na kurzech a seminářích dle výběru a z 15 % na těch, které pořádá podnik. 23 % respondentů ovšem nemá chuť se dále vzdělávat.

V šetření byla dále řešena spokojenost s firemními benefity, kde se ukázalo, že 85 % zaměstnanců je spokojeno se mzdou, 92 % s náplní práce a stravenkami, 69 % by však uvítalo příspěvek na penzijní a 77 % na životní pojištění. Tady jsem testovala *druhou hypotézu*, kde jsem potvrdila, že 60 % pracovníků je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami. *Třetí hypotézou* jsem zjistila, že mezi věkem zaměstnance a jeho spokojeností s mzdovým ohodnocením existuje závislost o velikosti 54 %.

Dále jsem se zabývala samotnou mzdou, kde pro 58 % respondentů je mzda velmi důležitá a pro 38 % spíše důležitá a testovala jsem, zda je mzda nejdůležitějším motivem ke konání práce (*hypotéza 4*). Potvrdilo se, že pro 60 % zaměstnanců je.

V rámci posledního oddílu výzkumu bylo zjištěno, že 38 % respondentů spíše je informováno o cílech společnosti, 50 % odpovědělo, že spíše ne. 65 % respondentů dokonce sice ví, jaké cíle společnost má, ale nepovažuje je za vlastní a 31 % z nich neví, jaké cíle to vlastně jsou.

V poslední části dotazníku měli zaměstnanci možnost uvést vlastními slovy, co by změnili napříč svého pracovního prostředí i prostředí společnosti. Největší zastoupení měli odpovědi: příspěvek zaměstnance na rekreaci, obnovit svářečská oprávnění.

Závěry z dotazníkového šetření

Společnost by se na základě průzkumu měla zaměřit na tyto oblasti:

- nespokojenost s firemními benefity,
- komunikaci ve společnosti (vertikální i horizontální),
- neochotu zaměstnanců se vzdělávat,
- neznalost cílů společnosti,
- zlepšení a ulehčení pracovních úkolů zaměstnanců, určení odpovědností.

2.2.4 Řízený rozhovor

Ve společnosti byl na základě vyhodnocení dotazníku proveden doplňkový řízený rozhovor s ředitelem společnosti. Pan ředitel měl možnost zhodnotit výsledky dotazníkového šetření dva dny předem a na rozhovor se nachystat, otázky ale dopředu neznal.

Položeny byly tyto otázky:

„Co říkáte na výsledky dotazníkového šetření, pane řediteli?“

„Byl jsem překvapen. Myslel jsem si, že tady vytvářím dostatečnou atmosféru pro motivaci zaměstnanců k práci a jejich všestranný rozvoj. Moc dobře všichni ví, že pokud se jim něco nelíbí, mohou za mnou nebo za kterýmkoli z vedoucích přijít. Víte, práce s lidmi je to nejtěžší na podnikání, je dnes obzvláště těžké porozumět a naplno vyhovět každému zaměstnanci.“

„To s Vámi souhlasím. Co vidíte jako největší mínus ve Vašem motivačním systému?“

„Překvapilo mě, že mí zaměstnanci chodí do práce prakticky jen pro peníze. Většina z nich, byť má tu možnost, se nechce vzdělávat, nemá ani povědomí o tom, kam směřujeme jako společnost, čeho chceme dosáhnout, jaké mají vlastně štěstí, že pracují u takové společnosti zrovna v Přerovském okrese, kde by i podobnou výši mzdy mnohdy

těžko dostali. To mě velmi překvapilo a vlastně i zamrzelo, myslel jsem si, že v tomhle jsme jako společnost zajedno.“

„Takže budete uvažovat nad možným řešením? Jakým?“

„Určitě. Potřebujeme se jako společnost tvořená lidmi více stmelit. Budu pořádat firemní prezentace o přehledu plnění cílů společnosti, vizi, o novinkách na pracovním trhu, příležitost pro společnost, zavedu brainstorming, individuální rozhovory pro konkrétní pracovní skupiny, musím zjistit, co ty moje lidi motivuje, co vlastně chtějí. Zajímá mě, co si každý z nich myslí, vlastně to může i přispět k celkovému rozvoji společnosti.“

„Proč myslíte, že doted’ neměli zaměstnanci zájem o vzdělávání a neměli povědomí o cílech společnosti?“

„Sama jste zjistila, že je nejvíce motivuje mzda a bavili jsme se, jak je těžké dnes zaměstnance motivovat. Pokud začne zaměstnanec chtít sám, vedoucí má vyhráno, ale oni si na to ještě nepřišli, a to jim to vedoucí opakují stále dokola – když se budete rozvíjet, nemám problém zařídit vám větší prémie, lepší benefity – jsme úspěšná firma, ani já nemám problém dát komukoli ve společnosti to, co si zaslouží, ale pokud někdo nechce... musím zjistit proč. Pokud to můžu změnit, udělám to, ale myslím si, že hodně je i na každém z lidí, jak se k tomu postaví. Jak říkám, budu to řešit.“

„Co si dále myslíte o nespokojenosti zaměstnanců s benefity společnosti? Budete to nějak řešit? Popřípadě kdy.“

„To je právě to, jak jsem říkal, že zaměstnanci nepřijdou, když něco chtějí a nechápu proč. Samozřejmě jsem to nevěděl, nikdy se mi o tom nikdo nezmínil, a to mám s mnoha zaměstnanci velmi úzký vztah i mimo pracovní prostředí. tohle řešit budu. Jsem rád, že provedení tohoto Vašeho šetření mělo své ovoce. Zavedu od začátku roku 2019 všem zaměstnancům příspěvek na penzi, to si myslím, že je lepší, než příspěvek na kulturu (navíc sami ví, že společné akce se pořádají dle odměn...), o příspěvku na životní pojištění a dovolené navíc se pobavím s jednatelem a podám zaměstnancům výsledek. Víím, že tyto benefity jsou ve společnostech dnes už běžné, ale když jsem pátral tady v Přerovském okrese, určitě nejsou. Snad to zaměstnanci případně ocení.“

„Takže nebude problém ze strany společnosti uvolnit finanční prostředky pro nový motivační systém? Kolik si představujete, že by to mohlo být?“

„To si myslím, že určitě ne, ale samozřejmě budu o přesné částce jednat s jednatelem, prozatím mám představu okolo 3 mil. Kč na příští rok.“

„Z Vašich odpovědí a celkových odpovědí zaměstnanců bylo znát, že problémem ve Vaší společnosti je komunikace. Dalo by se to alespoň v některých ohledech nějak zlepšit?“

„Ano, toho jsem si vědom, řeším to s nimi každý den. To máte ale všude. Věřte, že jsem se hodně krát pokoušel to řešit přes mnou vydedukované teoretické hybné síly problému (individuálně). Zatím jsem dospěl k názoru, že to není v mých silách, spíše v silách vedoucích pracovníků, kteří si musí umět usměrnit své lidi. Nicméně to může být předmětem dalšího šetření.“

Shrnutí řízeného rozhovoru

Ředitel společnosti viděl v provedení dotazníkového šetření mezi jeho zaměstnanci velký přínos. Dostalo se mu odpovědí, které ani nečekal. Byť ho překvapilo, že zaměstnanci společnosti nemají ochotu se vzdělávat a neznají cíle společnosti, je ochoten na tom pracovat. Bude pořádat formou pořádání firemních prezentací o přehledu plnění cílů společnosti, vizi, o novinkách na pracovním trhu, příležitost pro společnost, zavede brainstorming, individuální rozhovory pro konkrétní pracovní skupiny. Pana ředitele překvapilo, že žádný ze zaměstnanců v minulosti nepřišel a neřekl, co mu vadí nebo chybí. V rámci benefitů vážně zvažuje zavedení příspěvku na penzi, životní pojištění a pátý týden dovolené, sám si představuje vložit příštím rokem do motivačního systému společnosti cca 3 mil. Kč, vše je ale ještě závislé na jednání s jednatelem. Problému komunikace mezi zaměstnanci je si pan ředitel vědom, spatřuje zde prostor na další šetření. (Řízený rozhovor, XY s.r.o. 2018)

2.3 Analýza vnějšího prostředí

2.3.1 Porterova analýza

Pomocí analýzy odvodím sílu konkurence společnosti XY s. r.o. v odvětví pomocí pěti klíčových vlivů působících na společnost přímo i nepřímo. (HANZELKOVÁ 2009)

a) Stávající konkurence

Jak bylo uvedeno výše, společnost XY s. r. o. podniká na specifickém trhu lehkého strojírenství o malém počtu konkurenčních firem. Během svého téměř sedmiletého působení na trhu si získala dominantní postavení právě díky svému přístupu k zákazníkům. Filosofii společnosti je dělat práci rychle a přitom kvalitně, zákazníci šetří mnohdy sta tisíce korun. Dalším důvodem toho, proč mají takovou konkurenční výhodu jsou taky vysoké náklady na vstup do odvětví – v řádech několika milionů korun (nákup inovativních strojů, nářadí, získání licencí na provoz, vyškolení zaměstnanců atd.), to je také důvod, proč jsou v odvětví pouze velké a známé společnosti jako SIEMENS a.s. nebo Škoda Transportation a.s.

Největším konkurentem je MSV Elektronika s.r.o., která dělá prakticky stejnou činnost jako XY s.r.o. i za velmi podobnou cenu. Dále je to CZ LOKO a.s. a Škoda Transportation a.s. a další co se týče servisu lokomotiv, tady je konkurence vyšší, nicméně zákazníci podepisují se servisní společností smlouvu, která je bez určení doby a dá se zrušit s okamžitou výpovědní lhůtou, čili zákazníci bez tlaku sankcí či pokut přechází vždy tam, kde je nejlepší kvalita, dobré vztahy a dlouhodobá spolupráce, která má smysl (společnost XY s.r.o. jen díky tomu, jakou má pověst získává stále více a více zákazníků, kteří k ní takto z důvodu výborných recenzí ostatních zákazníků přechází). Podle managementu společnosti jde vždy prvně o rychlost (čas jsou pro zákazníky peníze), poté o kvalitu prací a až poté o cenu (ta je mnohdy i přes vyšší kvalitu nižší, než u konkurence). (XY s.r.o. 2018b)

Konkurenční podíl společnosti XY s.r.o. na trhu

Tabulka 40: Tržby v sektoru Výroba elektrických zařízení v roce 2017

Název společnosti	Počet prodaných ks výrobků	Obrat v tis. Kč
MSV elektronika s.r.o.	1 000	87 802
Unicontrols a.s.	200	17 560
XY s.r.o.	550	48 291
Celkem	1 750	153 653

Zdroj: Vlastní zpracování dle (XY s.r.o. 2018b)

Pozn.:

- výrobky je myšleno: napájecí zdroje, řídicí elektronika, diagnostické systémy,
- společnost sestavila dané obraty následovně: podíl vlastní výroby na celkových tržbách je 40 %, průměrná cena za výrobek krát počet vyrobených kusů konkurence (neboť ceny substitutů jsou díky situace na trhu velmi podobné).

$$\text{Tržní podíl společnosti} = \frac{120\,728}{153\,653} = 0,7857 = 78,57 \%$$

Společnost má téměř osmdesáti procentní podíl na trhu, stává se oligopolem, neboť v odvětví existuje pouze velmi malé množství společností uplatňující při svém podnikání úspory z rozsahu (dokážou cenu produktu srazit tak, aby mohli konkurovat a zákazník neměl pocit vysoké ceny, a to díky velkému množství vyráběných produktů), což je jedna z dalších bariér v odvětví zamezující příchodu nových firem, které by nemohly konkurovat. Na trhu je téměř jednotná cena.

Typem trhu strojírenského průmyslu je monopolistická konkurence, neboť zde sice bariéry vstupu do odvětví, ale firmy na trh přicházet mohou, nemusí konkurovat velkým firmám – je zde diferencovaný produkt a diferencovaná cena.

Vývoj strojírenského průmyslu

Strojírenský průmysl je znázorněný v tabulce níže je tahounem českého HDP.

Tabulka 41: Vývoj strojírenského průmyslu a sektoru Výroby elektrických zařízení

Rok / Ukazatel	Vývoj strojírenského průmyslu v ČR v %	IPP sektoru	Počet podniků v sektoru	Počet PO v sektoru za zvláštních podmínek*
2011	+1,5 %	107,1	15213	97
2012	-1,2 %	94,6	14753	95
2013	+2,6 %	105,9	13773	97
2014	+ 3,6 %	116,3	13288	100
2015	+ 2,1 %	97,6	12689	101
2016	+ 2,5 %	106,6	13567	120
2017	+ 3,7 %	104	13987	129

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

Pozn.: sledovaný sektor: Výroba elektrických zařízení.

V roce 2011 byla česká ekonomika jednou z nejhlubších v EU, tedy taktéž strojírenský průmysl zaznamenal během roku krizi, neboť rapidně klesaly výdaje domácností a vlády, s tím investice strojírenských firem, velmi pomalý růst produkce firem byl zapříčiněn klesajícím příjmům ze zahraničního obchodu. V roce 2012 došlo k přísunu zahraničních investic, takže zhoršení konkurenceschopnosti českých společností, jinak se opakoval, a navíc se prohluboval scénář vývoje ekonomiky z roku 2011. Prognózy na rok 2013 byly podobné, nicméně došlo k mírnému růstu strojírenského průmyslu, kdy se produkce zejména u výroby automobilů a železničních vozidel zvedla o třetinu, což bylo nejvíce za posledních 10 let, jinak stále převládala klesající poptávka. Růst odvětví převládal i v celém roce 2014, lze vidět, že index IPP pro sledované odvětví byl téměř nejvyšší – zvýšila se domácí i zahraniční poptávka po drážních vozidlech, která tvořila celých 50 % produkce celého průmyslu v ČR, dochází k obnovení růstu ekonomiky – zvýšení investic, zlepšení situace na trhu práce (snížení nezaměstnanosti), bohužel díky tomu od tohoto roku začíná problém s nedostatkem zaměstnanců k dalšímu rozvoji zaměstnavatelů. „V roce 2014 došlo k růstu strojírenství a exportu, který však tvrdě narazil na pomyslný strop, a tím byly limity lidských a potažmo i technických kapacit. Tím byly prozatím vyčerpány možnosti pro další růst tohoto odvětví, ač počtu poptávek a projektů k realizaci bylo stále dost nebo byl trend rostoucí a nic nenaznačovalo pokles. Proto z důvodů lidských a technických kapacit předpokládám, že v příštím roce nastane stagnace nebo mírný pokles objemu exportu a strojírenské produkce v ČR,“ řekl pro statistický úřad zodpovědný pracovník Ing. Radek Matějka.

Rok 2015 značil opět podobný scénář roku 2014. V roce 2016 se růst ekonomiky zpomalil, produkce strojírenského průmyslu klesla o 1,2 %, celkově došla v ekonomice ke stagnaci. Nejlepšího výsledku za sledované období (od roku 2010) dosáhl strojírenský průmysl v roce 2017 díky sílení exportu a tuzemské poptávce.

Indexy průmyslové produkce IPP představuje základního (konjunkturální) ukazatele průmyslové produkce, díky kterému lze objektivně hodnotit její vývoj. V tabulce hodnota znamená meziroční index (měsíc prosinec předchozího roku = 100, pro rok 2018 je to únor) pro sledovaný sektor Výroba elektrických zařízení. Je zřejmé, že se IPP pro jednotlivé roky vyvíjely s trendem celého strojírenského průmyslu.

b) Potencionální konkurenti

Aby mohla vzniknout společnost podnikající ve stejné činnosti jako XY s.r.o., je potřeba splnit určité podmínky, které jsou zároveň bariérami vstupu do odvětví. Dle § 7 Živnostenského zákona je potřeba získat *zvláštní odbornou způsobilost*, a to požádáním na Ministerstvu dopravy a také na Drážním úřadě. V posledním sloupci tabulky je uveden počet právnických osob podnikajících právě za těchto zvláštních podmínek. Jejich počet se razantně nemění, pouze dle vývoje ekonomiky, neboť jak ministerstvo, tak DÚ si tento počet koriguje, jsou dozorčím a kontrolním orgánem činností těchto společností a ty se jim zodpovídají. DÚ také vydává různé certifikáty na jméno pro provozování prohlídek zařízení, revizí atd. praxe funguje tak, že pokud není vydání nového oprávnění z jakéhokoli důvodu vhodné, fyzická osoba jej nedostane. Pokud nemá společnost v zaměstnaneckém poměru takového člověka, tuto činnost vykonávat nemůže. Opět se zde uplatňují vztahy mezi společnostmi a vedením DÚ. (ČSÚ 2018)

Tak jako před pěti lety vznikla XY, s.r.o., může kdykoli vzniknout nová, nicméně počet firem si reguluje stát i Drážní úřad, jak je popsáno výše a nová společnost nemusí dostat povolení k činnosti, navíc jsou zde vysoké investice a vysoká loajalita zákazníků k zavedeným společnostem (mluví se o značných bariérách vstupu do odvětví). Malá společnost bude těžko konkurovat zavedené už v rámci úspor z rozsahu. Důležité je zmínit, že zákazníci (vzhledem k malému trhu) jdou za jménem. Tady právě vzniká riziko toho, že si zaměstnanec založí vlastní společnost postavenou na úspěších celé společnosti XY, s.r.o., neboť tato možnost není nikde v dokumentech společnosti ani ve smlouvách se zaměstnanci zakomponovaná jako konkurenční doložka.

c) Kupující

Portfolio zákazníků společnosti XY s.r.o. dnes zahrnuje více než 40 provozovatelů drah v České, Slovenské republice, Maďarsku, Polsku a Německu. Hlavními zákazníky společnosti je SIEMENS a.s., Bombardier a.s., WBN Niesky a.s., České dráhy a.s., ČD Cargo a.s., RegioJet a.s., Leo express a.s., Metrans Moravia a.s., RM Lines a.s., BF Logistics s.r.o. CZ LOKO a.s., Škoda Transportation a.s., dále je to např. ŽOS Vrutky a.s., ŽOS Zvolen a.s. na Slovensku atd. (XY s.r.o. 2018b)

Mezi hlavní potenciační hrozby v tomto oboru patří možnost, že zákazník se pokusí nakupovat určité díly přímo od výrobce a montáž, servis a poradenství si zajistí jiným

způsobem (společnost nakupuje díly od dodavatelů k sestrojení požadovaného dílu pro zákazníka na míru, kde si přirazí 30 % marži, pro zákazníka je levnější si potřebné díly nakoupit a předat, nicméně se to v praxi stává výjimečně). Realita je však jiná – viz systém vztahů společnosti se zákazníky a poskytování přidané hodnoty. Nicméně zákazník má velkou vyjednávací sílu v tom, že si nechá udělat nabídku u všech dostupných konkurenčních společností a je připraven smlouvat o ceně. Problémem je, že ceny konkurentů díky úzkým vztahům na trhu zná. Tady ale právě hraje velkou roli odlišení společnosti XY s.r.o. Byť by nabídku měla o něco dražší než konkurence, přináší zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu, ten je ochoten si připlatit. Problémem je taky úzký okruh odběratelů, ve své podstatě si je silné společnosti navzájem přetahují nebo ten, že síla některých odběratelů je tak vysoká, že by dokázala společnost koupit a přebírat její činnost, neboť se zabývají velmi podobnými činnostmi.

d) Dodavatelé

Společnost má téměř 80 dodavatelů (největší z nich jsou HMH, s.r.o., TME Czech Republic, s.r.o., Luboš Rec nářadí, s.r.o., Pela Trade, s.r.o., atd.), kteří samozřejmě dodávají i zákazníkům XY s.r.o., nicméně pro zákazníka se vyplatí koupit i jednotlivou komponentu od XY s.r.o., která má díky velkému odběru u dodavatelů množstevní slevy. A tak, i když si společnost na materiálu přirazí 30 % ziskovou marži, je to pro zákazníka levnější než koupit dané komponenty přímo od výrobce. (XY s.r.o. 2018b)

e) Substituční výrobky

Žádné substituty z jiného odvětví k výrobkům společnosti nejsou právě proto, že, společnost vyrábí speciální produkty na míru zákazníkovi pro tak specifické stroje jako jsou lokomotivy.

Shrnutí Porterovy analýzy

V rámci analýzy jsem zjišťovala sílu jednotlivých skupin působících na společnost XY s.r.o. **Stávající konkurencí** jsou 2 společnosti prodávající substituty ta velmi podobné ceny co se týče výroby, v servisní činnosti je tu konkurence vyšší. Společnost těží ze své pověsti – dobrého jména u dodavatelů, zákazníků i konkurenčních firem, může si dovolit mít cenu vyšší, zákazníci jsou ochotni zaplatit za kvalitu, rychlost a přístup, to přidaná hodnota společnosti. Společnost podniká ve strojírenském průmyslu, v odvětví Výroby

elektrických zařízení. Odvětví vyjádřené v indexech IPP se v průběhu let vyvíjelo s trendem celého průmyslu – 2011 – 2013 převládala recese, v roce 2014 bylo HDP ČR z 50 % tvořeno produkcí strojírenského průmyslu. Od roku 2015 došlo opět k zpomalení vývoje (stagnaci), v roce 2017 se průmysl díky příchodu nových zakázek dostal opět do vyšších produkčních cifer. Dále byla zmíněna jedna z bariér pro vstup nových firem do odvětví – získání *zvláštní odbornou způsobilosti* na Ministerstvu dopravy a certifikáty související s fungováním společnosti v rámci revizí drážních vozidel na Drážním úřadem, které jsou zároveň kontrolními orgány těchto společností.

Potencionální konkurenti samozřejmě mohou kdykoli přijít, je zde však velký počet bariér – investice do počátků, získání zvláštní odborné způsobilosti, loajalita zákazníků k zavedeným společnostem, úspory z rozsahu. Potencionální konkurent může být ale i zaměstnanec společnosti, protože v zaměstnanecké smlouvě neexistuje konkurenční doložka. V rámci výroby má společnost téměř osmdesát procentní podíl na trhu, konkuruje pouze dvěma konkurentům, její produkty jsou substituty za velmi podobnou cenu, můžeme říct, že společnost XY s.r.o. je oligopolní společnost, zatímco trh strojírenský je monopolistická konkurence.

Společnost má portfolio více než 40 **odběratelů**. Ti jsou určitou hrozbou – mohou kupovat díly přímo od výrobce a šetřit tak na přirážce od XY s.r.o., ta má ale velkou vyjednávací sílu, co se týče ceny výrobku nebo služby – zná konkurenční ceny díky malému trhu a propojených vztahů mezi společnostmi. Krajiní hrozbou pro společnost je úzký okruh odběratelů, kde ji velká společnost může koupit.

Společnost má téměř 80 **dodavatelů**, u kterých má díky velkému odběru množstevní slevy.

Žádné **substituty** z jiného odvětví k výrobkům společnosti nejsou právě z důvodu výroby výrobků na míru zákazníkovi.

2.3.2 Analýza trhu práce v Olomouckém kraji

Společnost XY s.r.o. sídlí ve městě Přerov, proto budou srovnány analýzy trhu práce v Olomouckém kraji a České republice, v některých statistikách, kde byla data dohledatelná, i v okrese Přerov.

a) Analýza obyvatelstva

Vývoj počtu obyvatel

Tabulka 42: Vývoj celkového počtu obyv. ve sledovaných geografických oblastech

Rok	Přerov (tis. obyv.)	Olomoucký kraj (tis. obyv.)	ČR (tis. obyv.)
2017	130,5	633,2	10 610,1
2016	130,9	633,9	10 578,8
2015	131,1	634,7	10 553,8
2014	131,6	635,7	10 538,3
2013	132,0	636,4	10 512,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

V tabulce jde vidět, že Přerov je tvořen cca 1,25 procenty celkového počtu obyvatel ČR a 20,61 procenty Olomouckého kraje, v Olomouckém kraji žije téměř 6 % celkové populace ČR. Ve všech sledovaných oblastech počet obyvatel během sledovaného období nějak zvlášť neklesal ani se nezvyšoval, tudíž to nemá žádný vliv na společnost XY s.r.o.

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo jsou lidé, kteří mohou vykonávat práci. Ředíme mezi ně zaměstnance, ale i nezaměstnané obyvatelstvo aktivně hledající zaměstnání (ne/registrováni na ÚP) i ty, kteří mohou, ale nechtějí pracovat. Mezi tyto osoby se nezapočítávají penzisté, studenti, ženy na mateřské dovolené a lidé postižení invaliditou.

Tabulka 43: Vývoj počtu aktivního obyvatelstva

Rok	Olomoucký kraj (tis. obyv.)	ČR (tis. obyv.)
2017	318,9	5 391,4
2016	315,7	5 379,2
2015	306,9	5 312,8
2014	306,8	5 322,3
2013	305,0	5 313,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

Lze vidět, že ekonomicky aktivní obyvatelstvo Olomouckého kraje a ČR má, i když nízkou vzrůstající tendenci, respektive se zvyšuje klesajícím tempem. Mezi roky 2013 až 2017 se jeho počet zvýšil o 4,56 %. Lze tedy říci, že počet obyvatel s potenciálem stát se zaměstnancem ve sledované společnosti se neustále zvyšuje.

Na grafu níže je znázorněn velikostní poměr mezi podílem obyvatelstva Olomouckého kraje na celkovém počtu obyvatel ČR a podílem aktivního obyvatelstva Olomouckého kraje na aktivním obyvatelstvu celé ČR, který je dá se říci konstantní – jak roste aktivní obyvatelstvo ČR, roste aktivní počet obyvatel v Olomouckém kraji.



Graf 12: Vývoj počtu aktivního obyvatelstva na celkovém obyvatelstvu ČR

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

Věkové složení obyvatelstva

Z níže uvedené tabulky je zřejmé, že počet obyvatel v Olomouckém kraji ve věkové skupině 15 – 29 let postupně klesá, za sledované období o 10,11 %, nejvíce produktivní skupina obyvatelstva ve věkovém rozmezí 30 – 44 let se dá se říci vyvíjí konstantně až na rok 2016, kde se snížilo počet obyvatel této věkové skupiny o 19,37%. Od věkového rozmezí 45 – 59 už lze pozorovat klesající trend, kde počet penzistů v roce 2017 ve věkové skupině od 65 let a více vzrostl oproti roku 2013 o 11,24 %. Naproti tomu se počet dětí mezi 0 – 14 let věku se zvýšil rostoucím tempem s klesajícími přírůstky o 4,49 %, lze tedy identifikovat stárnutí obyvatelstva, jehož vývoj převládá nad vývojem počtu dětí a produktivního obyvatelstva téměř dvojnásobně, což lze vidět i na grafu níže. Svědčí

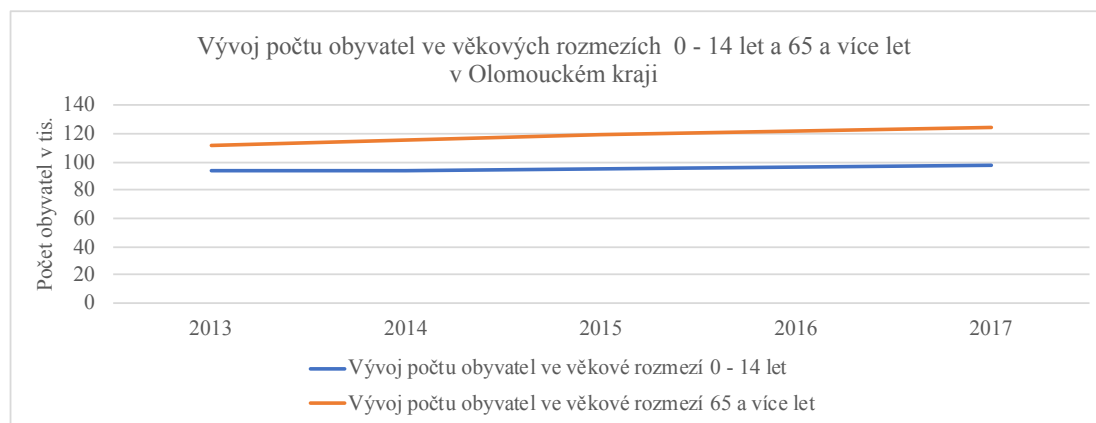
tomu i fakt, že vývoj počtu obyvatel ve věkových skupinách 15 – 64 let a 60 – 64 let je klesající. Čím dál více obyvatel stárne a „překlene se“ do věkové skupiny 65 a více let, proto počet této věkové skupiny roste. Vývoj pro ČR je totožný.

Tady ovšem vzniká problém pro XY s.r.o., kdy se počet aktivního obyvatelstva stále snižuje v závislosti na jeho stárnutí. Do budoucna lze i díky specifickém oboru a požadavcích na pracovníky očekávat problém s nalezením vhodných kandidátů.

Tabulka 44: Vývoj obyvatelstva dle věku

ČESKÁ REPUBLIKA (tis. obyv.)						
Věkové rozmezí		2013	2014	2015	2016	2017
	15 – 29	1 836,4	1 788,0	1 742,2	1 737,7	1 666,8
	30 – 44	2 498,2	2 503,1	2 501,8	2 493,5	2 476
	45 – 59	2 056,6	2 041,6	2 034,9	2 039,0	2 056,2
	60 – 64	730,2	727,2	721,6	713,4	700,7
	0 – 14	1 575,3	1 591,0	1 617,4	1 644,3	1 667,3
	15 – 64	7 121,3	7 060,0	7 000,5	6 947,6	6 899,7
	65 a více	1 822,0	1 873,0	1 930,2	1 981,8	2 032,4
OLOMOUCKÝ KRAJ (tis. obyv.)						
Věkové rozmezí	15 – 29	112,8	109,8	106,5	104,1	101,4
	30 – 44	147,1	146,8	146,1	117,8	143,4
	45 – 59	125,4	124,2	123,1	122,9	123,4
	60 – 64	44,4	44,4	44,2	44	43,4
	0 – 14	93,5	94,2	95,3	96,7	97,7
	15 – 64	429,7	425,2	420,0	416,4	411,5
	65 a více	112,1	115,2	118,7	121,8	124,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)



Graf 13: Vývoj počtu obyvatel ve věku 0 - 14 let a 65 a více let

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

Tabulka 45: Vývoj průměrného věku obyvatelstva

ČESKÁ REPUBLIKA (tis. obyv.)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný věk	40,03	40,11	40,20	39,61	40,39
OLOMOUCKÝ KRAJ (tis. obyv.)					
Průměrný věk	40,02	40,12	40,22	40,55	40,44

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

Průměrný věk obyvatel v České republice získaný metodou váženého průměru je obecně o 0,03 % (průměr z rozdílů jednotlivých let) nižší než v Olomouckém kraji, průměrně tedy lidé v Olomouckém kraji mají 40 let, což opět potvrzuje stárnutí obyvatelstva. Lidé v takovém věku jsou navíc většinou zaměstnaní u jiných společností, zavedení ve svém oboru působení, proto pravděpodobnost toho, že se bude takový člověk ucházet o zaměstnání v XY, s.r.o., učit se novému (byť příbuznému) oboru je menší než u mladšího člověka, což je vzhledem k velikosti dané věkové skupiny pro společnost XY s.r.o. mínus.

Složení obyvatelstva podle pohlaví

Z tabulky lze říci, že chlapců v Olomouckém kraji ve věku od 0 do 14 let přibývá rychleji než dívek, a to o 4,6 % což je pro sledovanou společnost v daném strojírenském oboru pozitivní. Naopak ve věkové skupině 15 – 44 let je v kraji více žen než mužů a to o 34,90 %, což pro společnost pozitivní není – hledá hlavně muže a v nejproduktivnější věkové skupině pracují především ženy, neplatí to však pro oblast ČR, kde opět vedou muži. Od počtu obyvatel ve věkové skupině 45 – 64 let můžeme vidět opět klesající tendenci, čímž se potvrzuje teorie o stárnutí obyvatelstva. Ve věkovém rozmezí 60 – 64 let je rozložení obyvatel na muže a ženy téměř totožné, u penzistů od 65 let věku však přibývá u žen a to o 29,88 %. Je to dáno dřívějším úmrtím mužů a také dřívějším odchodem žen do penze (díky dětem), muži pracují déle. V ČR je trend opět stejný jako ve sledovaném kraji.

Tady je velká příležitost pro XY s.r.o. – vyškolit si věrné a oddané pracovníky kteří zůstanou u společnosti desítky let a díky svým zkušenostem a odborné kvalifikaci zaučí nové, mladé žadatele o pracovní místa. Budou tak předávat své know – how, které společnost neztratí.

Tabulka 46: Vývoj obyvatelstva dle pohlaví a věku

ČESKÁ REPUBLIKA (tis. obyv.)						
Pohlaví	Věkové rozmezí	2013	2014	2015	2016	2017
Muž	0 – 14	808,0	816	829,7	843,2	855,0
	15 – 44	2 225,3	2 201,6	2 178,7	2 152,2	2 126,9
	45 – 64	1 382,6	1 376,2	1 373,7	1 374,4	1 380,1
	65 a více	750,1	774,7	802,1	827,1	851,0
	Celkem	5 166,0	5 168,6	5 184,2	5 197,9	5 212,9
Žena	0 – 14	767,3	775,0	787,7	801,1	812,4
	15 – 44	2 109,2	2 089,6	2 065,2	2 042,1	2 015,9
	45 – 64	1 404,2	1 392,5	1 382,8	1 377,9	1 376,8
	65 a více	1 072,0	1 098,3	1 128,1	1 154,7	1 181,4
	Celkem	5 352,7	5 355,5	5 363,8	5 375,8	5 386,5
OLOMOUCKÝ KRAJ (tis. obyv.)						
Muž	0 – 14	47,7	48,1	48,7	49,4	50,0
	15 – 44	133,1	131,5	129,7	128,2	125,7
	45 – 64	84,0	83,5	83	82,9	83,0
	65 a více	45,5	47,0	48,6	49,9	51,4
	Celkem	310,3	310,1	309,9	310,4	310,1
Žena	0 – 14	45,8	46,1	46,4	47,3	47,7
	15 – 44	126,8	125,2	122,9	121,4	119,1
	45 – 64	85,8	85,1	84,3	84	83,7
	65 a více	66,6	68,3	70,2	71,9	73,3
	Celkem	325,0	324,6	324,1	324,5	323,8

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

Vývoj obyvatelstva podle vzdělání

Procentní změny mezi jednotlivými roky a jednotlivými úrovněmi vzdělání jsou očividně velmi podobné. Je dobré ovšem vyzdvihnout, že v Olomouckém kraji je nižší rozdíl mezi počtem lidí se základním vzděláním a vysokoškolským vzděláním než v ČR, téměř o 16 %. To znamená, že v Olomouckém kraji žije méně vysokoškolsky vzdělaných lidí než lidí se základním vzděláním, úroveň vzdělání obyvatelstva tady v kraji klesá. Společnosti XY s.r.o. se v budoucnu budou hůře zaplňovat pozice vzdělanými a kvalifikovanými lidmi na vyšší manažerské pozice, které jsou pro ni stěžejní, což je problém, protože právě v rámci svého oboru podnikání potřebuje ve vedení kvalitní pracovní sílu. Je odkázána na vlastní zaučení nových adeptů o práci. Tento fakt je i je důvodem, proč má pouze 16,9 % jejich zaměstnanců vysokoškolské vzdělání.

Tento fakt nezlehčuje ani to, že jak v ČR, tak Olomouckém kraji se zvyšuje počet lidí s maturitou a klesá lidí s výučním listem, i když jen o malá procenta. Společnost poptává hned po vysokoškolsky vzdělaných právě lidi s výučním listem, s potřebnými technickými zkušenostmi alespoň ze školní praxe. Lidé s maturitou mají ve společnosti uplatnění spíše ve středním managementu a administrativě.

Tabulka 47: Rozložení obyvatel podle vzdělání v ČR, Ol. kraji a sektoru

ČESKÁ REPUBLIKA (tis. obyv.)						
Úroveň vzdělání v ČR		2013	2014	2015	2016	2017
	Základní	1 277,0	1 243,3	1 246,4	1 218,1	1 203,7
	Střední bez maturity	3 102,4	3 038,5	3 057,1	3 014,7	2 935,7
	Střední s maturitou	3 034,0	3 063,7	3 002,3	2 999,7	3 059,1
	Vysokoškolské	1 515,9	1 572,4	1 607,1	1 685,1	1 720,8
OLOMOUCKÝ KRAJ (tis. obyv.)						
Úroveň vzdělání v Ol. kraji						
	Základní	90,4	79,1	76,2	79,3	77
	Střední bez maturity	211,0	205,2	207,9	194,3	187,4
	Střední s maturitou	171,8	169,7	167,4	183,0	187,3
	Vysokoškolské	68,1	85,0	85,6	81,0	83,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

b) Analýza zaměstnanosti

Vývoj zaměstnanosti

Tabulka 48: Vývoj zaměstnanosti

Rok	Olomoucký kraj (tis. obyv.)	ČR (tis. obyv.)
2017	309,9	5 262,7
2016	315,7	5 197,4
2015	293,6	5 075,9
2014	286,0	5 017,1
2013	275,5	4 957,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

Počet zaměstnaných pracovníků v ČR i Olomouckém kraji má postupný zvyšující se trend, kdy během sledovaného období vzrostl jejich počet o 6,15 % v ČR a o 12,49 % v Olomouckém kraji, což je nepříznivá zpráva pro XY s.r.o., neboť se snižuje nejen

nabídka kvalifikovaných pracovníků, ale obecně té pracovní síly na trhu hledající zaměstnání, takže i té, která právě ukončila vzdělání. Tento fakt je obecně problémem ve strojírenském průmyslu od roku 2014, se stoupajícím trendem ekonomiky dnes už ve všech jejich odvětvích.

Zaměstnanost v sektorech, ve kterých se sledovaná společnost pohybuje (zpracovatelský a služby) a odvětví Výroba elektrických zařízení srovnává tabulka níže. V ČR i Olomouckém kraji mají sledované veličiny rostoucí tendenci. Důležitý je fakt, že v odvětví Výroby elektrických zařízení roste počet zaměstnaných pracovníků, neboť je do něj obecně vkládána budoucnost. Z hlediska ekologie bude dávana přednost vlakové dopravě před stále se množící silniční dopravou, což zvýší poptávku po této službě, zlepšování kvality služeb, zvyšování technologií ve vlacích, tím i výroby, takže budou přicházet nové zakázky XY s.r.o., bude docházet k úpadku právě neekologických oborů podnikání a navýší se počet nabízené práce, za kterou si bude moci společnost dovolit zaplatit vyšší cenu.

Tabulka 49: Počet zaměstnaných v sektorech a odvětví CZ-NACE

ČESKÁ REPUBLIKA (tis. obyvatel)					
Sektor	2013	2014	2015	2016	2017
Zpracovatelský průmysl	1 296,9	1 346,5	1 407,9	1 446,2	1 462,0
Služby	2 939,2	2 964,3	2 987,0	3 052,1	3 125,5
CZ – NACE: Výroba elektrických zařízení	78,4	79,3	76,5	83,3	88,9
OLOMOUCKÝ KRAJ (tis. obyvatel)					
Zpracovatelský průmysl	83,6	96,2	92,9	102,6	96,6
Služby	148,3	148,6	158,7	161	174,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

Dále byla zkoumána úroveň vzdělání zaměstnaných pracovníků v rámci zpracovatelského průmyslu. Z tabulky níže je evidentní, že největší počet pracovníků má výuční list, což je logické – měli při nabírání alespoň nějakou praxi a společnosti nechtěli ztrácet příliš mnoho času jejich zaučováním. Druhou skupinou jsou zaměstnanci s maturitou a třetí se základním vzděláním, kde průběh všech tří veličin je rostoucí. Počet zaměstnanců s výučním listem roste nejrychleji, o 33,13 %. Vysokoškolsky vzdělaných

lidí je v průmyslu nejméně. Toto složení zaměstnanců v daném průmyslu je typické – nejvíce jsou potřeba kvalifikovaní pracovníci s odbornou způsobilostí, poté management.

Tabulka 50: Zaměstnanost v sektoru podle úrovně vzdělání zaměstnance v ČR

Úroveň vzdělání / Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Základní	123,6	149,4	143,5	165,4	168,7
Střední bez maturity	616,6	789,1	832,3	840,5	820,9
Střední s maturitou	202,1	267,5	282,4	301,1	299,0
Vysokoškolské	12,7	15,3	14,3	19,0	17,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

c) Analýza nezaměstnanosti

Nezaměstnanost udává, jaké % obyvatelstva z ekonomicky aktivních (schopných pracovat) nepracuje (tzn. práci hledá nebo nechce pracovat).

Tabulka 51: Vývoj nezaměstnanosti

Rok	ČR (tis. obyv.)	Olomoucký kraj (tis. obyv.)
2017	128,7	9
2016	191,8	8,9
2015	236,9	13,2
2014	305,3	20,8
2013	355,4	29,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

Z uvedené tabulky vyplývá, že tak, jak se zvyšuje počet zaměstnaných obyvatel, logicky se stejným tempem snižuje počet nezaměstnaných. V Olomouckém kraji to bylo v roce 2017 jen 9 tis. obyvatel, což na je celkovém počtu obyvatel v kraji 1,42 %. Ekonomicky aktivních bylo v daném roce 318,9 tis. obyv. a z toho 309,9 tis. zaměstnaných, nezaměstnanost v kraji tedy činila 2,82 % k počtu aktivního obyvatelstva, v ČR to bylo 2,34 %, což byl nejnižší údaj státní nezaměstnanosti v Evropské unii. Oproti roku 2013 se snížila o 300 %.

Mezi devíti tisíci nezaměstnanými společnost XY s.r.o. bude velmi těžko hledat adepty pro své hledané pracovní pozice, trh je vyčerpaný.

Tabulka 52: Nezaměstnanost v sektoru podle úrovně vzdělání nezaměstnaného

Úroveň vzdělání / Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Základní	17,8	15,7	13,7	10,5	3,7
Střední bez maturity	45,7	33,5	22,4	22,5	12,7
Střední s maturitou	17,5	13,7	8,3	6,2	4,7
Vysokoškolské	4,8	3,2	2,0	2,7	1,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

Nejvíce nezaměstnaných obyvatel v ČR v rámci zpracovatelského průmyslu má výuční list – 55,97 %, druhou skupinou je obyvatelstvo s maturitou – 20,70 %. Sledovaný průmysl je nejspíše přesycen těmito pracovníky, naopak nejvíce jsou poptáváni vysokoškolsky vzdělaní lidé, kterých je nezaměstnaných v sektoru pouze 1,6 tis.

d) Nabídka a poptávka na trhu práce

- *Nabídka po práci podle profese*

Tabulka 53: Poptávka po volných pracovních místech v okrese Přerov dle profese

Druh pracovní pozice / Rok	2014	2015	2016	2017
Nejvyšší představitelé společností	5	12	7	10
Řídicí pracovníci průmyslové výroby	4	5	4	7
Montážní dělníci elektrických, energet. a elektron. zařízení	25	14	1	41
Pracovníci v oboru elektroniky a elektrotechniky	23	38	13	64
Tržní poptávka po prac. poz.	57	69	25	122

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Integrovaný portál MPSV 2018)

Nejnižší počet uchazečů o práci je evidováno v roce 2016, kdy mělo o vybrané pracovní pozice zájem pouze 25 z nich. Naopak v roce 2017 vidíme nárůst zájmu o tyto pozice o 388 %. Je to způsobeno tím, že společnosti se o technicky zaměřené, kvalifikované zaměstnance přetahují, jsou ochotni nabídnout vyšší cenu práce, neboť se jim to s příchodem nových zakázek a zisků vyplatí (řešeno níže), a uchazeči na tuhle skutečnost reagují, můžou si za stejný čas i práci vydělat více.

- *Poptávka po práci*

Tabulka 54: Nabídka práce ze strany firem dle profese

OLOMOUCKÝ KRAJ				
	2014	2015	2016	2017
Nejvyšší představitelé společností	2 391	1 952	1 672	1 247
Řídící pracovníci	4 007	3 313	2 846	1 949
Montážní dělníci elektrických, energet. a elektron. zařízení	7 959	6 532	5 531	3 899
Pracovníci v oboru elektroniky a elektrotechniky				
Tržní nabídka po prac. poz.	14 357	11 797	10 049	7095
OKRES PŘEROV				
Nejvyšší představitelé společností	614	474	390	299
Řídící pracovníci	871	732	564	441
Montážní dělníci elektrických, energet. a elektron. zařízení	1 690	1 393	1 322	974
Pracovníci v oboru elektroniky a elektrotechniky				
Tržní nabídka po prac. poz.	3 175	2 599	2 276	1 714

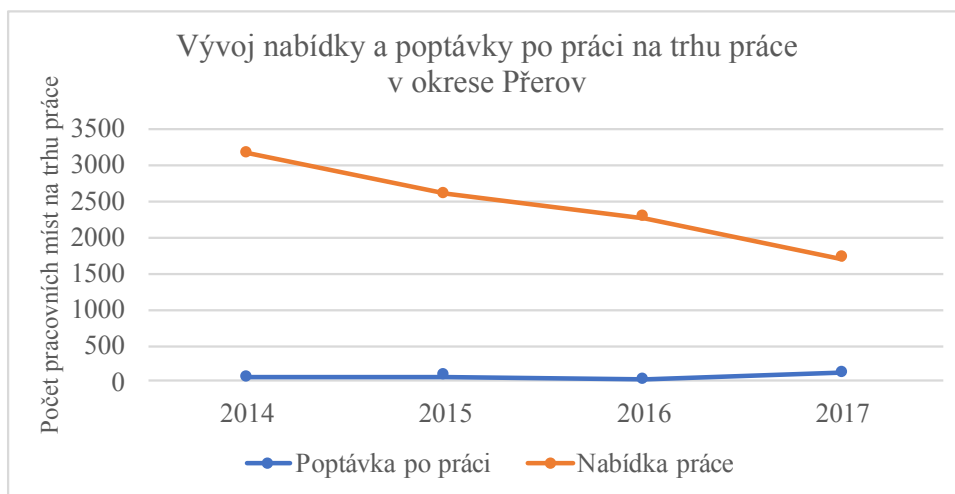
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Integrovaný portál MPSV 2018)

Tvrzení uvedená výše potvrzuje i klesající poptávka po práci ze strany společností, kteří postupně naplňují svou kapacitu novými pracovníky za vyšší mzdu.

Z tabulek výše i grafu níže je zřejmé, že poptávka společností po kvalifikovaných zaměstnancích na v rámci odborných profesí mnohonásobně převyšuje nabídku po nich. Nabídka má klesající a poptávka rostoucí tendenci.

Zájemci o pracovní místa mohou smlouvat o ceně mzdy, benefitech atd., neboť společnost XY s.r.o. potřebuje novou, kvalifikovanější pracovní sílu pro zefektivnění procesů a tím získání větší ziskovosti. Musí ale nabídnout vyšší mzdu, aby si takového zaměstnance přitáhla (respektive přetáhla z jiné společnosti), takovou, za kterou je ochoten pracovat.

Pokud společnost vyrobí více s novými zaměstnanci než bez nich, nevadí ji mzdu navýšit, protože ji stojí méně než ti předchozí.



Graf 14: Vývoj nabídky a poptávky po práci na trhu v okrese Přerov

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Integrovaný portál MPSV 2018)

e) Mzdové šetření

Vývoj hrubé měsíční mzdy

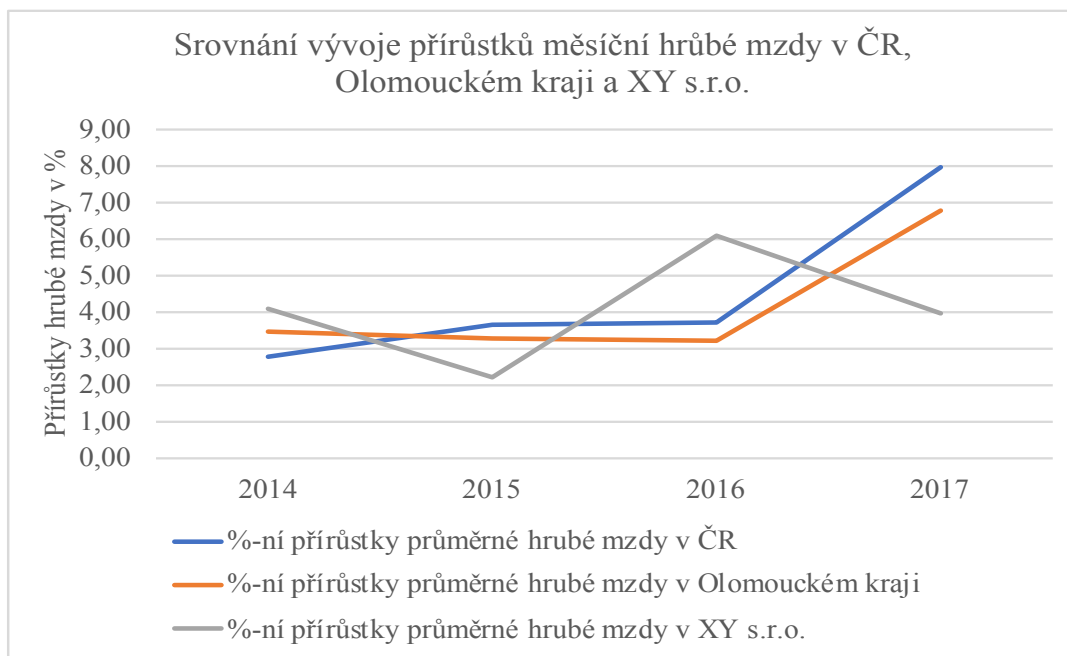
Tabulka 55: Výzkum vývoje průměrné hrubé měsíční mzdy v Kč

Oblast zkoumání / Rok	2013	2014	2015	2016	2017
ČR	26 525	27 261	28 258	29 309	31 646
Olomoucký kraj	22 716	23 497	24 258	25 033	26 728
CZ-NACE: Zpracovatelský průmysl	26 257	27 046	28 000	29 141	31 298
XY s.r.o.	23 012	23 956	24 476	25 965	26 987

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

Tabulka výše zobrazuje vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR, Olomouckém kraji a sektoru i odvětví společnosti XY s.r.o. Je evidentní, že cena ve zpracovatelském průmyslu rostla téměř stejně jako v ČR (rozdíl 300 Kč – 1%), zatímco v Olomouckém kraji sice taky rostla, ale pomaleji. Meziročně se zvedala v průměru o 4,64 % s největším meziročním přírůstkem v roce 2017, a to o 6,77 % (1 695 Kč). Cena nabízená zaměstnancům XY s.r.o. však byla sice v průměru o 0,56 % vyšší než nabízená v kraji,

ale nižší než v ČR, v průměru o 0,46 %. Průměrná mzda v ČR meziročně rostla v průměru o 4,5 %. Společnost XY s.r.o. svým zaměstnancům tedy nabízí adekvátní mzdu v poměru s průměrnou v kraji, s vyššími zisky si však může dovolit nabídnout ještě vyšší a tím si přilákat nové zaměstnance.



Graf 15: Srovnání vývoje přírůstků měsíční hrubé průměrné mzdy ČR, Ol. kraje a XY s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2018)

Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy dle vzdělání a věku

Z tabulky níže lze vidět, že nejvyšší průměrná hrubá mzda má vzrůstající tendenci vzhledem k úrovním dosaženého vzdělání zaměstnanců od základní po vysokoškolskou. Lidé s vyšším vzděláním jsou považováni za kvalifikovanější a jsou tak i hodnoceni. V rozmezí sledovaných let vzrostla hrubá mzda u zaměstnance s vysokoškolským vzděláním průměrně o 8,3 % zatímco u zaměstnance se základním vzděláním o 13,99 % (2017), lze tedy říci (a je to obecně známo), že mzdy lépe vydělávajících zaměstnanců rostou pomaleji než těch hůře placených, což může být motivace pro některé zaměstnance XY s.r.o., vedoucí pracovníky už bude muset vedení společnosti k vyšším výkonům motivovat jinak.

Tabulka 56: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy vzdělání v Olomouckém kraji

Úroveň vzdělání / Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Základní a nedokončené	16 194	16 259	16 383	17 349	18 459
Střední bez maturity	19 381	20 188	20 719	21 587	23 154
Střední s maturitou	22 812	23 662	24 089	25 287	26 971
Vyšší odborné a bakalářské	24 629	24 947	25 993	27 135	28 404
Vysokoškolské	38 113	37 142	39 610	39 037	41 277

Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumu ISPV, TREXIMA, s.r.o. 2018

Tabulka 57: Vývoj měsíční hrubé průměrné mzdy dle věku v Olomouckém kraji

Věková skupina zam. / Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Do 20 let	15 197	16 554	16 383	16 694	17 687
20 – 29 let	19 426	20 355	20 719	22 247	23 851
30 – 39 let	23 365	23 895	24 089	25 247	26 750
40 – 49 let	23 508	24 337	25 993	26 036	27 868
50 – 59 let	22 672	23 682	39 610	24 944	26 723
60 a více let	24 957	24 974	24 258	26 927	28 317

Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumu ISPV, TREXIMA, s.r.o. 2018

Co se týče věkové skupiny zaměstnanců, nejvyšší mzdou jsou ohodnoceni nejstarší zaměstnanci od 60 a více let věku. Ve srovnání s pracovníky do 20 let mají o 60,1 % vyšší mzdu, ale ve srovnání s pracovníky ve věkovém rozmezí 30 – 39 let je to navýšení jen o 5,86 %. Mezi rokem 50 – 59 si zaměstnanec v roce 2017 vydělal o 5,96 % méně, než ten, který měl 60 a více let.

Vývoj mezd dle věkové skupiny zaměstnanců se v průběhu let nějak výrazně neměnil, reagoval podobně jako na ostatní faktory (rozdíly mezi jednotlivými roky jsou v řádu 5 %, mezi rokem 2013 a 2017 je to navýšení mzdy cca o 14 % v každé věkové kategorii).

Průměrná hrubá měsíční mzda pro klíčové pracovní pozice

Každým rokem probíhá šetření v rámci Informačního systému o průměrném výděлку (ISPV), které zpracovává TREXIMA a sleduje pro MPSV výdělky ve mzdové a platové sféře. Společnosti, které mají více než 250 zaměstnanců, přispívají do šetření povinně. Menší firmy jsou do šetření náhodně vybírány – pokud mají méně než 10 zaměstnanců, dodávají data jednou za čtyři roky, ostatní vybrané firmy zůstávají v panelu devět let. (ISPV, TREXIMA 2018)

Podle hlavních tříd a tříd zaměstnání CZ-ISCO jsem vybrala následující klíčové pracovní pozice potřebné pro chod společnosti XY s.r.o.

Tabulka 58: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy dle pracovních pozic v Ol. kraji

Druh pracovní pozice / Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Nejvyšší představitelé společností	57 943	95 546	75 794	80 128	92 759
Řídicí pracovníci průmyslové výroby	48 514	51 142	59 864	53 654	59 959
Montážní dělníci elektrických, energet. a elektron. zařízení	21 353	21 227	23 880	24 143	27 158
Elektromechanik	23 940	24 289	26 078	24 957	26 329
Pracovníci v oboru elektroniky a elektrotechniky	23 411	23 493	23 246	25 065	26 314

Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumu ISPV, TREXIMA, s.r.o. 2018

Z tabulky je zřejmé, že největší mzdu dostává ředitel společnosti, následují obecně vedoucí pracovníci a poté pracovníci montáží a elektro. Lze ale vidět, jak se na těchto technických pozicích měnilo procento růstu mezd. Byť je známo, že s růst mezd je stále pomalejší, tady to neplatí. Technické profese jsou dnes ceněné, je jich málo a těžko se shánějí a společnosti je chtějí udržet, proto jsou ochotni nabídnout větší mzdu.

Mzda ředitele společnosti vzrostla z roku 2013 do roku 2017 o 60,09 %, mzda vedoucího pracovníka o 23,59 % zatímco u řádových techniků o 9,98 %.

f) Benefits

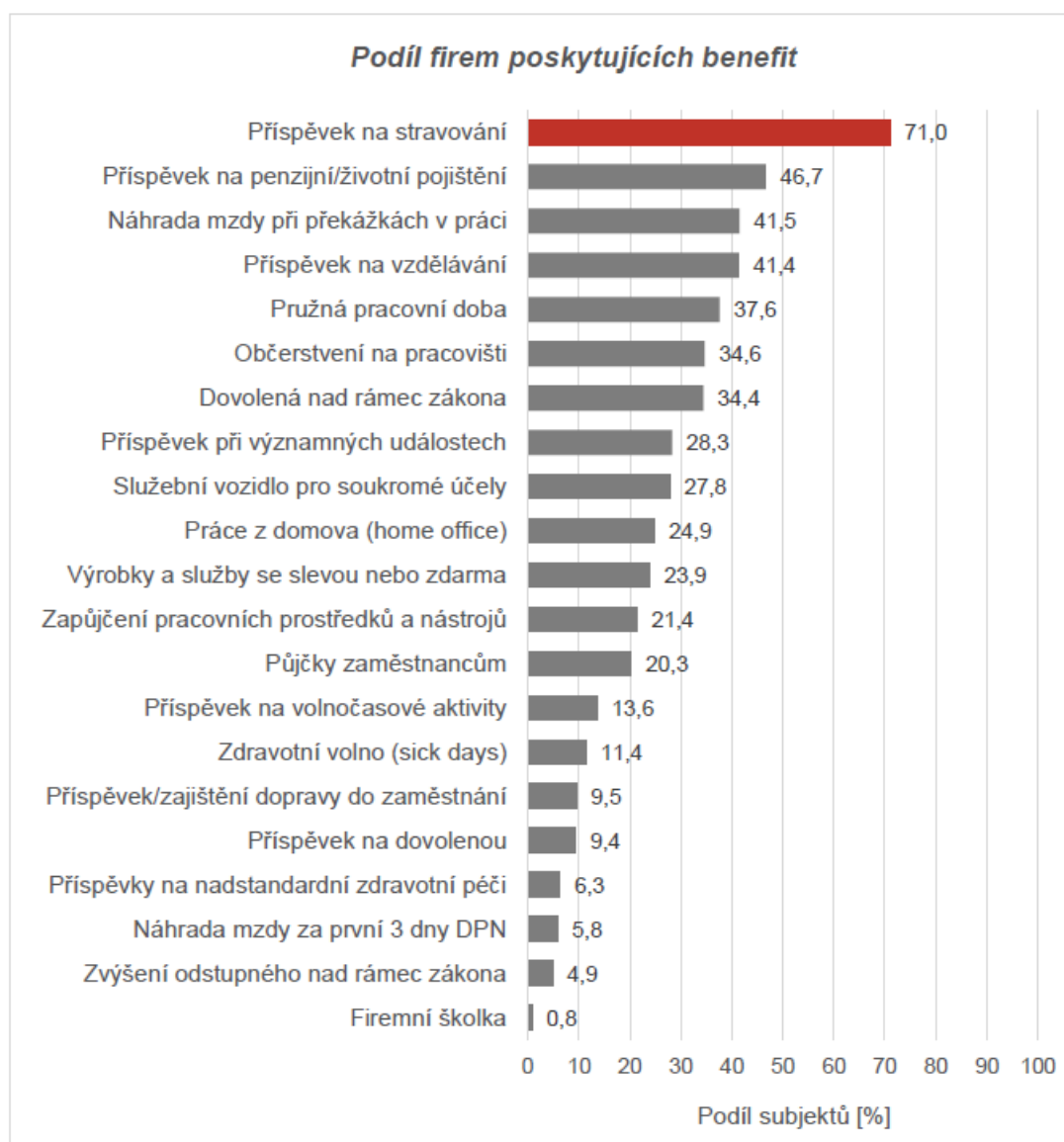
Zaměstnanecké benefity hrají důležitou roli z hlediska odměňování zaměstnanců. Drtivá většina českých zaměstnavatelů se oblastí benefitů zabývá a poskytuje svým zaměstnancům alespoň jeden benefit. Průměrně firmy nabízely v roce 2016 svým zaměstnancům 8 benefitů. Výsledky šetření „BENEFITY“ společností TREXIMA jsou dopočtené na všechny zaměstnavatele mzdové sféry České republiky.

V rámci šetření byly ve vysoké míře odpovědi provedeny i dopočty na základní soubor ekonomických subjektů ve mzdové sféře České republiky, a výsledky jsou tak plně reprezentativní za všechny subjekty, které v roce 2016 odměňovaly mzdou.

Žebříček benefitů uvedený níže vypovídá o využívání benefitů v celé České republice a není zkreslený strukturou subjektů podle velikosti či odvětví. Velcí zaměstnavatelé totiž využívají častěji větší počet benefitů, nicméně jsou v početní menšině ve srovnání s malými a středními podniky. Nejoblíbenějším benefitem mezi zaměstnavateli v roce 2016 byl jednoznačně příspěvek na stravování. Tento příspěvek poskytovalo 71 % zaměstnavatelů mzdové sféry. Druhým byl příspěvek na penzijní připojištění a náhrada mzdy při překážkách v práci. (Výzkum BENEFITY, TREXIMA 2016)

Společnost XY s.r.o. poskytuje z uvedených tyto benefity:

- příspěvek na stravování,
- příspěvek na vzdělávání,
- občerstvení na pracovišti,
- služební vozidlo pro soukromé účely,
- zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání.



Obrázek 2: Přehled nejvíce poskytovaných benefitů ve společnostech ČR

Zdroj: Šetření BENEFITY, TREXIMA 2018

g) Analýza konkurence z hlediska odměňování

V rámci analýzy konkurence bylo úkolem získat informace i průměrných mzdách, benefitech pro zaměstnance konkurenčních společností XY s.r.o.

Společnost LMC provozující např. portály Jobs.cz a Práce.cz, provedla v roce 2016 výzkum, kde se ukázalo, že 36 % lidí tráví na cestě do zaměstnání a pak při cestě zpátky více než hodinu denně, přes 14 procent lidí přitom na jedné cestě do práce, případně při

cestě zpět, stráví přes 45 minut. To znamená, že k době v práci musejí připočítat ještě nejméně 1,5 hodiny denně, za kterou však nejsou placeni. Mluvčí společnosti také dodal, že vzhledem k velkému počtu obsazovaných pracovních příležitostí a nižší dostupnosti vhodných kandidátů lze očekávat, že si lidé letos při změně práce budou mnohem více vybírat i s ohledem na dostupnost pracoviště. (DENÍK.CZ 2016)

Proto byly pro průzkum konkurence zvoleny společnosti ležící nejvíce 30 minut od sídla společnosti, jsou to společnosti přímo v Přerově – ČMŽO, s.r.o. a DPOV, a.s. obě společnosti byly kontaktovány emailem i telefonicky a byly poptávány požadované údaje. Zjištěná data jsou zaznamenána v tabulce č. 60 a srovnána se sledovanou společností.

Další konkurent společnosti, MSV elektronika s.r.o., sídlí až v u Frýdku-Místku, což je z Přerova cca 1 hodina cesty autem. Takže i kdyby byl zaměstnanec ochotný cestovat déle než 30 minut, nejbližší je to možné až do Studénky u Frýdku-Místku.

Tabulka 59: Analýza konkurence z hlediska odměňování

Typ benefitu / Společnost	ČMŽO, s.r.o.	DPOV, a.s.	XY s.r.o.
Příspěvek na životní pojištění	Ne	Ano	Ne
Příspěvek na životní pojištění	Ne	Ano	Ne
Denní příspěvek ke mzdě	Ano	Ne	Ne
Služební automobil pro osobní účely	Ne	Ne	Ano
Možnost vzdělávání	Omezené	Ne	Ano, neomezené
Výkonnostní odměny	2000 Kč/měsíc	Ne	Ano, individuálně

Zdroj: vlastní zpracování (VŠETEČKA, J., MÁDR, K., emailová komunikace, 2018)

Z tabulky výše vyplývá, v rámci benefitů, které společnosti nabízí, jasně vyhrává sledovaná společnost. ČMŽO s.r.o. má sice jasně dané výkonnostní odměny, ty však zůstávají neměnné, nemotivují zaměstnance. Zaměstnanec si tímto principem sice může u XY s.r.o. vydělat méně, ale když je motivován, ochoten pracovat, tak klidně i více. Co se týče možnosti vzdělávání zaměstnanců, XY s.r.o. v této oblasti nechává svým zaměstnancům na výběr (samozřejmě po informování ředitele a opodstatněním daného typu vzdělávání), zatímco ČMŽO, s.r.o. tento benefit podporuje jen velmi omezeně, není v takové míře ochotna platit svým zaměstnancům dodatečné vzdělání. Dále vidíme, že i

automobil pro osobní účely poskytuje ze sledovaných společností pouze XY s.r.o., ovšem na druhou stranu příspěvek na penzijní a životní pojištění poskytuje pouze konkurenční společnost DPOV, a.s. To může být impulsem pro společnost tyto benefity zajistit.

Větší objem údajů o benefitech či mzdách společností se nepodařilo zajistit.

Shrnutí analýzy trhu práce v Olomouckém kraji

V Olomouckém kraji žije 6 % celkové populace ČR, v Přerově 20,61 % *obyvatel* Olomouckého kraje. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo se v kraji ve sledovaných letech zvýšilo o 4,56 % stejně jako v ČR. Obecným trendem obyvatelstva v ČR i Olomouckém kraji je jeho stárnutí, kde počet obyvatel mezi 15 – 29 lety má klesající tendenci a počet dětí (0 – 14 let) sice roste, ale velmi pomalým tempem, za celé období o 4,49 %. Naproti tomu se zvyšuje počet obyvatel od 65 let a více, a to o 11,24 %, rozdíl je tedy dvojnásobný, což je opět problém pro sledovanou společnost v rámci budoucího zaplňování volných pracovních míst. Tomu nasvědčuje i fakt, že průměrný věk obyvatel v Ol. kraji je za období téměř konstantní, 40 let. Příznivou správou pro XY s.r.o. však je, že v kraji žije 4,6 % více mužů než dívek (0 – 14 let), což jsou potenciální zaměstnanci v takto specifickém technickém oboru, v produktivním věku (15 – 44 let) je však v kraji o 35 % více žen než mužů. Společnost hledá nejlépe kvalifikované muže, což je problém, když tato skupina obyvatel obecně klesá, a ještě v ní převládají muži. Od 65 let věku je opět o 30 % více žen, což je pozitivní, starší muži mají mnoholeté zkušenosti a mnohdy ještě pracují. Ve společnosti mohou zaučovat nové žadatele o pracovní místa. V kraji žije o 16 % lidí se základním vzděláním více než s vysokoškolským, klesá tak úroveň vzdělání v kraji, společnost bude hůře nacházet adepty na řídicí pracovní pozice.

Zaměstnanost v kraji se ve sledovaném období zvýšila o téměř 12,5 %, kde počet nezaměstnaných obyvatel v kraji je pro rok 2017 9 tis., což značí obecně velký problém nedostatku pracovní síly, společnost se bude hůře rozvíjet. Roste i obecně zaměstnanost ve zpracovatelském sektoru, službách a odvětví Výroby elektrických zařízení. V tomto oboru spatřuji budoucnost nejen pro ČR – ekologická vlaková doprava.

Úroveň vzdělání zaměstnanců je v průmyslu typická: největší počet výuční list, poté maturita a vysokoškolské vzdělání. Nejrychleji roste počet zaměstnanců s výučním listem, o 33,13 %.

Nezaměstnanost v kraji roce 2017 činila 2,82 %, 2,34 % v ČR, což byl nejnižší údaj v EU. Oproti roku 2013 se snížila o 300 %. Společnost XY s.r.o. však bude velmi těžko hledat adepty pro své hledané pracovní pozice, trh je vyčerpaný.

Nejvíce nezaměstnaných obyvatel v ČR v rámci zpracovatelského průmyslu mají lidé s výučním listem – 55,97 %, druhou skupinou je obyvatelstvo s maturitou – 20,70 %. Sledovaný průmysl je nejspíše přesycen těmito pracovníky, naopak nejvíce jsou poptávaní vysokoškolsky vzdělaní lidé, kterých je nezaměstnaných v sektoru pouze 1,6 tis.

Nabídka společností po vybraných profesích mnohonásobně převyšuje poptávku po nich. Společnosti se o technicky zaměřené, kvalifikované zaměstnance přetahují, jsou ochotni nabídnout vyšší cenu práce, neboť se jim zvýší zisk.

Průměrná měsíční hrubá mzda nabízená v kraji se meziročně zvedala v průměru o 5 %, v XY s.r.o. ještě o 0,5 % více než v kraji. Cena mzdy ve zpracovatelském průmyslu rostla velmi obdobně jako v ČR.

Průměrná hrubá mzda má vzrůstající tendenci vzhledem k úrovním dosaženého vzdělání zaměstnanců od základní po vysokoškolskou, kde průměrně rostla o 8,3 % zatímco u zaměstnance se základním vzděláním o 13,99 % (2017). Je to obecně známo, že mzdy lépe vydělávajících zaměstnanců rostou pomaleji než těch hůře placených, což může být motivace pro některé zaměstnance XY s.r.o., vedoucí pracovníky už bude muset vedení společnosti k vyšším výkonům motivovat jinak. Co se týče věkové skupiny zaměstnanců, nejvyšší mzdou jsou ohodnoceni nejstarší zaměstnanci od 60 a více let věku. Ve srovnání s pracovníky do 20 let mají o 60,1 % vyšší mzdu, ale ve srovnání s pracovníky od 30 – 39 let je to navýšení jen o 5,86 %. Mezi rokem 50 – 59 si zaměstnanec v roce 2017 vydělal o 5,96 % méně, než ten, který měl 60 a více let.

Podle šetření ISPV jsou technické profese dnes ceněné, je jich málo a těžko se shánějí a společnosti je chtějí udržet, proto jsou ochotni nabídnout větší mzdu. Mzdy na klíčových pracovních pozicích rostly během období takto: ředitele vzrostla z roku 2013 do roku 2017 o 60,09 %, mzda vedoucího pracovníka o 23,59 % zatímco u řádových techniků o 9,98 %.

Šetřením v rámci benefitů provedené společností TREXIMA v roce 2016 bylo zjištěno, že nejoblíbenějším benefitem mezi zaměstnavateli v roce 2016 byl

jednoznačně příspěvek na stravování, který poskytovalo 71 % zaměstnavatelů mzdové sféry. Druhým byl příspěvek na penzijní připojištění a náhrada mzdy při překážkách v práci. *Společnost XY s.r.o. poskytuje z uvedených tyto benefity:* příspěvek na stravování, příspěvek na vzdělávání, občerstvení na pracovišti, služební vozidlo pro soukromé účely, zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů, příspěvek na dopravu do zaměstnání.

V rámci analýzy konkurence byly se společnostmi XY s.r.o. srovnány společnosti ČMŽO, s.r.o. a DPOV, a.s. sídlících v Přerově. V rámci benefitů, které společnosti nabízí, jasně vyhrává sledovaná společnost – nabízí motivační odměny dle výkonu, automobil na osobní využití a neomezenou možnost vzdělávání zaměstnanců. Na druhou stranu jsou jejím hendikepem oproti společnosti DPOV, a.s. penzijní a životní pojištění. Dalším konkurentem je MSV elektronika s.r.o. u Frýdku-Místku, která však do šetření zahrnuta nebyla, neboť sídlí hodinu cesty autem od sídla XY s.r.o.

2.4 SWOT analýza

Jedná se o analytickou metodu, jejímž úkolem je vyhodnocení vnitřních a vnějších faktorů působících na organizaci.

Bude rozdělena na 2 části – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Každý faktor v následujících tabulkách je ohodnocen s ohledem na svou důležitost v rozmezí 1 až 5, kde číslo 1 je nejméně důležitý a číslo 5 nejvíce důležitý faktor. V tabulce je také zobrazen současný stav, kde je škála nastavená stejně – 1 je nejlepší současný stav a 5 nejhorší současný stav.

Tabulka 60: Silné stránky společnosti

Silné stránky společnosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Růst tržeb a zisku	5	2
Vysoký podíl na trhu	4	4
Společnost nemá žádné substituty k výrobkům	4	1
Lepší nabídka benefitů než u konkurence	3	3
Silné obchodní vztahy se zákazníky	5	1
Silné obchodní vztahy s dodavateli	4	2
Kvalitní zázemí společnosti	3	1
Důraz společnosti na etický kodex a tím získání výhody na trhu	4	1
Know – how společnosti	4	2
Nabídka komplexních služeb	5	1
Vysoká průměrná hrubá mzda	4	3
Zájem vedení rozvíjet motivační program	4	4
Mezilidské vztahy na pracovišti	3	3
Nízká fluktuace zaměstnanců	3	2
Nízká nemocnost zaměstnanců	3	2
Spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací	4	2
Podpora ve vzdělávání zaměstnanců	4	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 61: Slabé stránky společnosti

Slabé stránky společnosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Neochota zaměstnanců se vzdělávat	5	4
Nedostatečné zaměstnanecké benefity	3	4
Nevybudovaná motivační a odměňovací strategie společnosti	4	4
Nedostatečná informovanost a komunikace na pracovišti	4	4
Kariérní růst	2	4
Neznalost cílů mezi zaměstnanci	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 62: Příležitosti společnosti

Příležitosti společnosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Růst významnosti vlakové dopravy s ohledem na ekologii	5	3
Úzký okruh konkurence v odvětví, znalost konkurenčních společností	4	2
Značné bariéry vstupu nových společností do odvětví	4	1
Zahraniční trhy	5	3
Příznivý vývoj sektoru a odvětví podnikání	4	1
Růst populace	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 63: Hrozby společnosti

Hrozby společnosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Geografické umístění společnosti	3	3
Úzký okruh zákazníků v odvětví	5	3
Snižování nezaměstnanosti a stárnutí obyvatelstva	5	5
Více dospívajících mužů než žen	3	3
Pokles úrovně vzdělání v Olomouckém kraji	3	3
Trh práce – nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	4	4
Překážky státní správy v podnikání – změna zákonů a norem, podmínek získání licencí	5	1

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.1 Hodnocení SWOT analýzy

Výsledky SWOT analýzy mají managementu společnosti ukázat, jak si vede v rámci svého vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza silných stránek ukazuje na faktory, které vedou ke zlepšení pozice společnosti na trhu práce. Analýza slabých stránek ukázala, v čem má společnost nedostatky a co je potřeba zlepšit. Faktory spadající do analýzy příležitostí mohou v budoucnu společnosti přispět ke zlepšení její pozice na trhu, naopak hrozby jsou faktory, které mohou její současnou i budoucí pozici ohrozit, je potřeba je co nejvíce eliminovat.

Tabulka 64: Hodnocení SWOT analýzy

Ukazatel	Hodnota
Silné stránky	9,72
Slabé stránky	7,47
Příležitosti	3,2
Hrozby	5,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Získané hodnoty za každého ukazatele vznikly jako součet podílů „Současný stav“ na „Důležitost faktoru.“

Z tabulky je zřejmé, že ve vnitřním prostředí společnosti silné stránky převažují nad slabými, což je pro ni pozitivní. Naopak příležitosti mají nižší hodnotu než hrozby, na což by si vedení společnosti mělo brát zřetel a pomocí silných stránek se je snažit co nejvíce eliminovat.

Aby příležitostí mohla společnost naplno využít, musí dále udržet svou konkurenceschopnost a pracovat na svých slabých stránkách.

3 Vlastní návrhy řešení

3.1 Definování návrhů řešení slabých stránek společnosti XY s.r.o.

V této kapitole je na základě údajů z dotazníkového šetření navrhnout motivační program společnosti XY s.r.o. Jednotlivé podkapitoly se budou věnovat zlepšení aktuální situace motivačního systému, který v podniku aktuálně je. Cílem těchto návrhů by mělo pomoci společnosti ke zvýšení celkové míry motivovanosti zaměstnanců, která je úzce spojená se spokojeností zaměstnanců a také s vyšší pracovní výkonností.

Úkolem návrhů na nový motivační systém společnosti je vlastně odstranění jejich slabých stránek, konkrétní řešení ukazuje tabulka níže.

Tabulka 65: Slabé stránky společnosti a návrhy řešení

Slabá stránka společnosti	Návrhy řešení
Nedostateční benefity společnosti	Penzijní a životní pojištění, příspěvek na rekreaci
Nevybudovaná motivační a odměňovací strategie	Zavedení pravidel odměňování, definování pravidel a hodnotového vyjádření složek odměňování
Nedostatečná komunikace na pracovišti	Zajištění speciálního školení
Neochota zaměstnanců se vzdělávat	Vytvoření vzdělávacího programu společnosti, zveřejnění kurzů a seminářů, peněžní odměny za doplňkové vzdělání (certifikáty), individuální rozhovor se zaměstnanci
Neznalost cílů	Určení pravidel pro informování zaměstnanců
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	Rozšíření inzerce, nabídka vyšší mzdy, náborový příspěvek, příspěvek za doporučení

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.1 Návrhy řešení pro současný stav zaměstnanců ve společnosti

a) Penzijní a životní pojištění

Penzijní připojištění je vhodné pro všechny zaměstnance bez ohledu na věk, kdy by si dnes už mladé generace měli přispívat na penzi, protože jejich důchod od státu bude

minimální. K tomu v ČR slouží třetí důchodový pilíř, který se skládá z penzijního připojištění (PP) a doplňkového penzijního připojištění (DPP) a patří k těm nejoblíbenějším a v Česku, kde jej využívá 1,4 milionu zaměstnanců (2018). PP se dalo sjednat do roku 2013, aktuální pro společnost je produkt DPP, který má oproti PP nevýhody v tom, že lze spořit do mínusu (jen některé společnosti poskytují garanci) naopak výhodou je možnost klienta určit si investiční strategii.

Výhody:

- možnost čerpat státní příspěvky – od 80 – 230 korun měsíčně,
- snížení základu daně až o 24 tisíc,
- příspěvky od zaměstnavatele do výše 4 166 Kč/měsíc.

Přispívána částka zaměstnavatelem může být libovolná, její výše není nijak regulována zákonem, avšak obrovskou výhodou je to, že pokud součet příspěvků od zaměstnavatele za rok není vyšší než 50 000 Kč (4 166 Kč/měsíc), nepodléhají dani z příjmu ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění, čímž v podstatě ušetří obě strany. Přispívat zaměstnanci na důchod je pro zaměstnavatele výhodné i proto, že jsou vklady daňově uznatelným nákladem bez limitu.

Pro zaměstnance je zde malá nevýhoda – na příspěvky od zaměstnavatele anebo jakékoliv jiné 3. osoby nelze čerpat státní podporu. Co se týče daňového odpočtu, od daňového základu si může maximálně odečíst až 24 000 Kč. Takový odpočet lze uplatnit jen v případě, pokud si zaměstnanec měsíčně přispívá 3000 Kč. Získal by tím nejvyšší možnou daňovou úsporu, a to ve výši 3600 Kč za rok.

Smlouvu se zde ale nikdy nevyplatí předčasně zrušit. Finančně výhodnější je vždy „dosporení“. K vyplacení a řádnému ukončení dojde v případě, že klient dovrší minimálně 60et věku. Další podmínkou pak je, že byl aktivním účastníkem pojištění minimálně po dobu 60 měsíců, tj. 5 let.

Jelikož zaměstnavatel na PP svým zaměstnancům nikdy nepřispíval, ze začátku byl navržen příspěvek 500 Kč pro každého zaměstnance měsíčně. Během následujících let by mohl částku zaměstnavatel postupně zvyšovat.

Životní pojištění jako benefit poptává ve společnosti 69 % zaměstnanců. Jeho cílem je zajištění rizik pojištěného související s úmrtím, nemocemi a invaliditou, a tím pádem finančně zajistit rodinu pojištěného. Funguje podobně jak DPP s tím, že stát daňově zvýhodňuje jen některé typy, zpravidla investiční, pro dožití nebo pro případ smrti (rizika týkající se smrti a invalidity, zproštění od placení, pozůstalostní důchod).

Od základu daně zaměstnanec za rok 2017 je možné odečíst vlastní vklady na smlouvu o životním pojištění, a to až do částky 24 000 Kč. Příspěvky, které hradí na smlouvu zaměstnavatel, nelze odečíst od základu daně, ale jsou od daně z příjmů osvobozeny.

Daňový odpočet je umožněn pouze u smlouvy o životním pojištění, kde:

- je sjednána výplata pojistného až po 60 kalendářních měsících od uzavření smlouvy,
- je sjednána výplata pojistného nejdříve v kalendářním roce, kdy se dosáhne věku 60 let,
- podle podmínek smlouvy není umožněna ze smlouvy výplata jiného příjmu, který není pojistným plněním a nezakládá zánik pojistné smlouvy.

Ve své podstatě příspěvek na DPP nebo ŽP je výhodnější pro obě strany než odměny k hrubé mzdě. Příspěvky umožní zvýšit zaměstnancům čistý příjem s podstatně nižšími náklady než růst hrubé mzdy o stejnou částku a zároveň tento příjem nepodléhá ani dani z příjmu, ani zdravotnímu a sociálnímu pojištění (do určité částky) – viz zákon č. 589/1992 o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění. Oproti zvýšení hrubé mzdy o stejnou částku, to znamená roční úsporu až 4 400 korun na jednoho zaměstnance.

Tento fakt znázorňuje ilustrativní příklad níže pojednávající o 2 zaměstnavatelích, kteří se rozhodnou přilepšit svému zaměstnanci. Jeden mu každý měsíc připiše 500 Kč na výplatní pásku do hrubé mzdy, druhý mu bude přispívat na DPP nebo ŽP. (PORTÁL.POHODA 2016, iDNES.CZ 2018)

Tabulka 66: Výhoda příspěvku DPP/ŽP oproti odměnám

Položka	Výplata ve mzdě	Příspěvek na DPP/ŽP
Částka	500 Kč	500 Kč
Sociální a zdravotní pojištění – zaměstnavatel	170	0 Kč
Sociální a zdravotní pojištění a daň – zaměstnanec	156	0 Kč
Firemní na zaměstnance	670	500 Kč
Reálný příjem zaměstnance	344	500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (PENÍZE.CZ 2016)

Společnost XY s.r.o. bude pro každého svého zaměstnance měsíčně uvolňovat 500 Kč na životní pojištění.

b) Příspěvek na rekreaci

V dotazníku o tento benefit byl velký zájem, zaměstnanci si o něj sami v otevřené otázce psali. Příspěvek zaměstnavatele na dovolenou či rekreaci do 20 000 Kč ročně je výhodný pro obě strany. Pro zaměstnavatele to znamená nedaňový náklad, u zaměstnance jde o daňově osvobozený příjem v případě, že se jedná o nepeněžní plnění. To znamená, že zaměstnanec nemůže obdržet částku v penězích, ale zaměstnavatel uhradí např. zakoupený zájezd přímo cestovní kanceláři (dle § 6 odst. 9 písm. d) ZDP). Jakmile by zaměstnanec dostal uvedené peníze v hotovosti nebo na účet, musely by se zdanit ve mzdě včetně sociálního a zdravotního pojištění, takto je benefit od SP a ZP upuštěn. (PORTÁL.POHODA 2018)

Pro každého zaměstnance XY s.r.o. je navrhnout příspěvek na rekreaci v hodnotě 10 000 Kč za rok.

c) Zavedení odměňovacího systému, definování pravidel a hodnotového vyjádření složek odměňování

Vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Uvádí, že odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou, protože odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu,

popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci, zahrnuje i povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizace pracuje. Dovolila bych si souhlasit, že kromě výše uvedeného je při odměňování pracovníků zvykem přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci a jiným objektivněji zjiřitelným znakům pracovníka.

Efektivní strategie odměňování má nějaká kritéria, na jejichž základě by měla být strategie odměňování posuzována. Mezi taková kritéria lze zařadit definování zřetelných cílů, strategie je dlouhodobá, je dostatečně flexibilní a umožňuje změny, když to okolnosti vyžadují a má jasné plánované cíle založené na podnikových cílech. (KOUBEK 2001)

Složky odměňování dle Kociánové (2010):

- základní peněžní odměna a dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost),
- procesy řízení, pracovního výkonu.

Společnost XY s.r.o. za dobu svého trvání jasne nevytyčila odměňovací systém pro zaměstnance, což je velký problém, který souvisí i nedostatečnými benefity a obecně nenastaveným motivačním systémem společnosti, což je propojeno s dalšími slabými stránkami společnostmi jako je neochota zaměstnanců se vzdělávat a jejich neznalost cílů společnosti.

Odměňování zaměstnanců společnosti je nyní dáno pracovními smlouvami – výplatní termín 10. v měsíci, obdržení výplatní pásky se všemi údaji ohledně výpočtu mzdy.

Je navrhuto vytvořit pravidla pro dodatečné peněžní odměny (pevné i pohyblivé) – odměna za věrnost, odměny za výkon (podíl na zisku, speciální odměna). V další kapitole bude definován systém vzdělávání pro zaměstnance. V rámci ocenění zaměstnanců bych zavedla každoměsíční soutěž o zaměstnance měsíce.

Odměna za věrnost

Tato odměna bude navržena zaměstnancům dle délky zaměstnání ve společnosti a dle dosažené úrovně vzdělání. Odměna bude vyplácena vždy první kalendářní měsíc v roce pro uplynulý kalendářní rok.

Tabulka 67: Určení odměny za věrnost dle praxe a úrovně vzdělání zaměstnance

Délka zaměstnání ve společnosti (let)	Odměna za věrnost (% z hrubé mzdy)	Stupeň dosaženého vzdělání	Odměna za věrnost (% z hrubé mzdy)
1 rok	1 %	Střední vzdělání bez maturity	1 %
Od 2 do 3 let	2 %	Střední vzdělání s maturitou	2 %
Od 4 do 5 let	3 %	Vysokoškolské vzdělání bakalářské nebo vyšší odborné	3 %
Od 5 do 6 let	4 %	Vysokoškolské vzdělání 2. stupně	4 %
6 let a více (kmenoví zaměstnanci)	5 %		

Zdroj: Vlastní zpracování

Odměny za výkon

Tyto odměny, kterými jsou podíl ze zisku a odměny řídícím a vedoucím pracovníkům (dále „speciální odměna“ a podíl na zisku) nejsou ve společnosti dosud specifikovány. Ředitel společnosti vždy pouze jednorázově určil zakázku, ze které se podíl ze zisku vyplácel a speciální odměnu vyplatil jen konkrétním vedoucím pracovníkům v konkrétních letech podle podílu pracovníka na dosaženého zisku společnosti, velikosti zisku a vlastním uvážení, jak sám uvedl. Sám uznává, že by bylo dobré nějaká pravidla nastavit.

Benefit podíl ze zisku není sice tak výhodný jako DPP, ŽP a příspěvek na rekreaci, protože není daňově uznatelný, nicméně se se z něj už neodvádí sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnanci bude na účet připsána odměna v plné dohodnuté výši, musí z ní ale ve svém soukromém daňovém přiznání odvést 15 % daň z příjmu. Je navrženo ponechat stávající nastavení výplat podílů ze zisku, to znamená určené procento (10 %)

z každého projektu (ve kterém jsou 2 nebo i 30 zakázek) bude rozděleno odděleno na výplaty ze zisku. Projekt manažer dle podílu zaměstnance na zakázce (v hodinách, snahou aj.) určí kolik procent každý z nich dostane. Je navrženo však určit pravidlo, že podíl pro projekt manažera (vedoucího pracovníka) neklesne pod 3 %. Tyto pravidla podílu na zisku společnosti dále navrhuji sepsat, informovat o nich zaměstnance a vyvěsit jej do elektronické podoby mezi dokumenty.

Dále je navrženo určení pravidel pro speciální odměnu. Bude určena pro vedoucí zaměstnance a ředitele společnosti jako odměnu na řízení projektů a přispění k ziskům společnosti, jak tomu bylo doposud, i když nepravidelně. Vyplácení bude probíhat v 1. měsíci kalendářního roku po uzávěrce a přesném vyčíslení čistého zisku společnosti pro zaměstnance v hodnotě jeho průměrné hrubé mzdy za uplynulý kalendářní rok.

Soutěž o zaměstnance měsíce

Pro zlepšení motivace zaměstnanců je navržena i tato soutěž. Jelikož každá zakázka společnosti projde všemi odděleními, navrhuji pro zaměstnance, jehož součet odpracovaných hodin přepočtených na hrubý zisk společnosti všech zakázek, na nichž se v danou chvíli ve společnosti pracuje, bude nejvyšší, získá odměnu 5 000 Kč ke mzdě v totožném měsíci, ve kterém probíhá vyhlášení (to znamená, že soutěž bude vyhlášena v 1. pracovním týdnu následujícího měsíce po měsíci soutěžním a v tentýž měsíc bude vyplacena zaměstnanci odměna).

d) Zajištění speciálního školení v oblasti interní komunikace ve společnosti

Jelikož si sám ředitel společnosti neví rady, jak zlepšit interní komunikaci ve společnosti a tím mnohému předejít, zefektivnit procesy ve společnosti, je nyní navrženo využít školení zaštitěné vzdělávací agenturou. Konkrétně by se jednalo o jednodenní seminář přímo v městě sídla společnosti – Přerově – na téma „Jak zlepšit komunikaci ve firmě“ vedeného společností

Pro tento seminář je navržena společnost KCM Consulting, s.r.o. (KMC Consulting 2018)

Společnost KCM Consulting, s.r.o. na svých internetových stránkách o semináři říká:

- Účelem semináře je komunikace jako prostředník veškerého dění uvnitř firmy. V průběhu jednodenního semináře se soustředíme na vymezení pojmu a možných forem vnitrofiremní komunikace a rovněž důsledků nefunkční interní komunikace. Definujeme a doporučíme, jaké principy je vhodné zavést, aby komunikace uvnitř firmy byla kvalitní a účelná.
- Seminář je určen zejména kompetentním manažerům, jejichž cílem je posílit úroveň vnitrofiremní komunikace.
- *Cíl – Čeho chceme dosáhnout:*
 - pojmenovat přínosy kvalitní a efektivní interní komunikace
 - identifikovat důsledky neefektivní interní komunikace
 - zvyšovat dovednost vaší komunikace v procesu změn
 - vymezit základní prvky interní komunikace
 - inspirovat k nastavení efektivní interní komunikace
- *Obsah semináře:*
 - Co je komunikace, důležité složky efektivní komunikace
 - Vymezení firemní komunikace
 - Analýza firemní komunikace
 - Zavedení efektivní interní komunikace ve firmě
 - Komunikace v procesu firemních změn

Semináře by se zúčastnili vedoucí pracovníci včetně ředitele společnosti, takže 6 osob, kteří by své získané znalosti dále aplikovali v praxi vedení svých podřízených. O absolvování kurzu účastníci získají certifikát.

e) Vytvoření vzdělávacího programu společnosti, zveřejnění kurzů a seminářů, peněžní odměny za doplňkové vzdělání (certifikáty), individuální rozhovor se zaměstnanci společnosti

Dnešní doba vyžaduje, aby se společnost starala o rozvoj a další vzdělávání svých zaměstnanců. Investice do tréninků a vzdělávání by se měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na cílech společnosti. Vzdělávání by však nemělo být vždy zaměřeno jen na rozvoj kompetencí, jež společnost bezprostředně potřebuje, proto by se společnost měla snažit

poskytovat některý druh vzdělávání jako benefit, na oplátku očekává, že zvýší jeho spokojenost, a tím i jeho loajalitu vůči zaměstnavateli. Důležité je, aby měla dobře zmapované současné i budoucí vzdělávací potřeby a byla si vědoma toho, že tréninkem rozvíjí zaměstnance pro svou firmu, ale zároveň zvyšuje jeho cenu na trhu práce. Neplatí totiž přímá úměra mezi investicemi do vzdělání a loajalitou zaměstnance k firmě, neboť je zde riziko, že nemotivovaný a nespokojený zaměstnanec může stávající společnost využít k tomu, že získá pomocí kurzu požadované znalosti, jeho cena na trhu se zvýší a on odchází za vyšší mzdou do jiné společnosti. Z tohoto důvodu je nutné najít vhodnou rovnováhu mezi tím, co do člověka investujeme, a úsilím, jež musí zaměstnanec sám vynaložit na vlastní růst.

Také je nutné poskytovat zaměstnancům takové tréninky, které budou sami chtít (toho docílíme informováním zaměstnanců o výčtu kurzů, jejich obsahu, vlivu absolvování kurzu pro zaměstnance a také pomocí individuálních rozhovorů). Tito zaměstnanci, kteří si uvědomují, jak mohou využít to, co se naučili, jsou motivovanější pro přijímání nových poznatků. Velmi důležitá je také zpětná vazba od účastníků o tom, jak dobře byly identifikovány jejich vzdělávací potřeby a jak jim vyhovoval způsob provedení tréninku. To vede ke zdokonalení vzdělávacího systému ve společnosti. (KURZY.CZ 2018)

Společnost XY s.r.o. nemá vybudovaný systém vzdělávání. Obecně ve společnosti panuje již zmíněná atmosféra neomezeného vzdělávání zaměstnanců na žádost a schválení ředitele, ale je zde problém neochoty zaměstnanců se vzdělávat. Je to dáno neexistencí motivačního programu společnosti, ale také jasným neurčením kurzů a seminářů, kterých by se zaměstnanec mohl účastnit, podle mě ani potom neví, zda by je vzdělávání v dané oblasti vůbec bavilo. O možnostech vzdělávání jsou zaměstnanci informováni ze strany vedoucího pracovníka na základě jeho individuálního uvážení dle zhodnocení dovedností zaměstnance a potřeb zaměstnance dle současného rozložení projektů ve společnosti (zaměstnanec výroby současně pracuje jako servisní technik, pokud je potřeba. Je v danou chvíli pro společnost těžké zaměstnat servisního technika, rychlejší je stávajícího zaměstnance doučit novým dovednostem).

Dle uvedených skutečností navrhuji zavést prozatím základní systém vzdělávání, který se může dále v průběhu let zdokonalovat. Nejprve je však potřeba provést alespoň

5 – 10 minutové rozhovory s každým ze zaměstnanců. Vedoucí pracovníci provedou rozhovory se svými podřízenými, získané skutečnosti předají řediteli společnosti, který provede rozhovory s vedoucími pracovníky. Budou tak jasně získaná data o tom, jak je nebo není každý zaměstnanec spokojen se vzdělávacím systémem, co by na něm změnil, jakých vzdělávacích kurzů by se rád účastnil, co by jej bavilo v závislosti na stávající náplni práce nebo změnou pracovní pozice. Ředitel společnosti poté svolá speciální firemní seminář, kde zaměstnance provede typem, obsahem kurzů, z jakých pracovních pozic se mohou zaměstnanci ucházet o účast, co absolvováním kurzu získají. Tady budou zaměstnanci informováni o odměnách za každý certifikát dle náročnosti na jeho získání a možnostech, jakým směrem v získávání certifikátů a tím kariérním růstu ve společnosti se mohou ubírat. Daný výčet kurzů se všemi zmíněnými informacemi bude poté vystaven na nástěnkách společnosti a v elektronických dokumentech společnosti.

Kurzy potřebné pro získání určité technické dovednosti v daném oboru jsou pod záštitou Drážního úřadu, který vydává dané certifikace a pod společností SEMO Research, s.r.o. z Olomouce. V rámci dané problematiky oboru podnikání existuje v ČR pouze hrstka společností, která se zabývá jejím studiem a vzděláváním. Je nutno říci, že školitelé mají se společností výborné vztahy a školení je téměř bezplatné. I přesto bude pro účely výběru jiných kurzů určeno procento, které bude společnost zaměstnancům na vzdělání doplácet. Bude se jednat o 80 % a více v rámci doplňkových certifikátů, v případě certifikátů z Drážního úřadu potřebných pro výkon dané činnosti o 100 %.

f) Určení pravidel pro informování zaměstnanců o cílech společnosti

Cíle jsou velmi významným nástrojem managementu a bez jejich efektivního stanovení je pravděpodobné, že práce nepřinese potřebné výsledky. Dlouhodobé cíle stanovuje většinou top management, protože se týkají celého podniku a jeho strategie, v mém případě ředitel společnosti. Řídí se jimi jak střední management (vedoucí pracovníci), kteří podle nich vedou své podřízené, ale měl by je znát i obyčejný dělník, aby věděl, kam směřuje společnost, ve které pracuje a jak se na jejím vývoji může podílet. Krátkodobé cíle už může sestavit i střední management se souhlasem a zhodnocením top managementu, neboť ti umí lépe zhodnotit časový rámec cíle s ohledem na probíhající procesy. Platí, že krátkodobé cíle by měly směřovat k naplnění cílů dlouhodobých.

Ve společnosti XY s.r.o. tento obecný princip probíhá stejně, jak bylo popsáno, cíle jsou pak vyvěšeny na nástěnkách, kde si je mohou zaměstnanci přečíst. To je ale málo, zaměstnanci je často vůbec neznají a nesouzní s nimi.

Je navrženo provést firemní prezentaci o cílech společnosti pro všechny zaměstnance vedenou ředitelem, popř. i vedoucími pracovníky. Následně vytvořit dotazník pro zaměstnance, který dodá řediteli zpětnou vazbu o tom, zda zaměstnanci s cíli souzní, když ne, tak proč, jaké příležitosti nebo hrozby vidí ze svého pohledu pro společnost. Pan ředitel si sám uvědomuje, že názor každého podřízeného zaměstnance může být důležitý a on může díky tomu přehodnotit některé skutečnosti v rámci cílů společnosti nebo objevit nový způsob, jak zvýšit tržby či efektivnost společnosti atd. Následně je navrženo sepsat hlášení o datech ze zpětné vazby, vystavit jej opět do elektronických dokumentů a určit pravidelnost daných prezentací (na počátku určeného období pro určování cílů, při změnách cílů společnosti nebo dle potřeby – viz *dále*). Nebylo by od věci také zaměstnancům zmínit, že i mimo tyto prezentace má každý z nich právo sdělit jakýkoliv nesouhlas nebo připomínku (pozitivní nebo negativní) k cílům společnosti kterémukoli z vedoucích pracovníků i řediteli společnosti osobně a nebo na v nově zavedeném prostoru v informačním systému společnosti (karta „Připomínky a dotazy“), kde mohou anonymně zaměstnanci vkládat jakékoli své myšlenky a dotazy, na které budou vedoucí pracovníci a ředitel společnosti pravidelně odpovídat a vyhodnocovat je.

3.1.2 Návrhy řešení pro budoucí stav zaměstnanců ve společnosti

a) Rozšíření inzerce na nové zaměstnance

Jak bylo zmíněno, společnost XY s.r.o. se vyvíjí dynamickým tempem, roste počet zakázek od stávajících i nových zákazníků, možnosti spolupráce ze zahraničí. Společnost dále zvažuje své rozšíření v počtu zaměstnanců, aby domluvené projekty v budoucnu, co se týče kvality a termínů dokončení, zvládala.

Ve všeobecném šetření v rozhovorech s ředitelem společnosti a zaměstnanci bylo zjištěno, že společnost inzeruje poptávku po práci pouze na internetu, a to na dvou portálech: EASYPRÁCE.CZ a PRACOMAT.CZ. Bylo by vhodné pro větší informovanost rozšířit tuto nabídku, i do jiných typů sdělovacích médií, neboť nezaměstnanost je dnes minimální a zaměstnaní lidé s malou pravděpodobností hledají

nové zaměstnání. Tady je navrhnout inzerát do novin (Olomoucký deník), dále na nejvyhledávanější pracovní portál Jobs.cz, který informuje zaregistrované klienty o volných pracovních místech dle filtrace i poté, co si našel zaměstnání.

b) Vyšší mzda

Společnost XY s.r.o., jak už bylo zmíněno, bude muset nabídnout potencionálním pracovníkům i vyšší mzdu, pokud je bude chtít odlákat od konkurence, a zohlednit sektor, ve kterém společnost podniká – technicky vzdělaní lidé s praxí požadují více než v kterémkoli jiném oboru. Je tu velkou výhodou i zavedení chybějících benefitů, které v nabídce mohou lidé zohlednit. V daném odvětví podnikání v okolí společnosti dle všeobecného povědomí ředitele společnosti jsou mzdy zaměstnanců velmi podobné, společnost se musí odlišit.

Je navrženo zvýšení mzdy na vyhledávaných pozicích společnosti XY s.r.o. o 3 000 Kč na pracovní místo.

c) Náborový příspěvek

Náborový příspěvek je motivační bonus, který zaměstnanci dostávají na pozicích, ke kterým se váže nutnost vysoké specializace (například v IT, výroba, technici, lékaři a všechny vysokoškolské pozice obecně) či se zkrátka jedná o momentálně nedostatkovou odbornost. Jde vlastně o získání nového pracovníka pomocí hmotné (peněžní) motivace. Výše tohoto motivačního bonusu je na zaměstnavateli, důležitá je však situace na trhu práce a finanční možnosti zaměstnavatele. Může se pohybovat od několika tisíc až po desetitisíce korun. Vyplacený náborový příspěvek je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Na straně zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, který samozřejmě podléhá odvodům zdravotního i sociálního pojištění. Obvykle je při nástupu nového zaměstnance sepsána smlouva obsahující bližší podmínky poskytnutí náborového příspěvku. Zde je především uveden způsob a doba výplaty příspěvku. Příspěvek může být vyplacen v okamžiku uzavření pracovní smlouvy, ale mnohem častěji bývá vyplacen později. Například po uplynutí zkušební doby nebo po odpracování určité předem sjednané doby (např. po roce trvání pracovního poměru atd.). Není vyloučena ani možnost postupného vyplácení náborového příspěvku. Smlouva o poskytnutí náborového příspěvku bude zpravidla obsahovat i ujednání o vrácení náborového příspěvku nebo jeho části při porušení podmínek jeho poskytnutí. (PODNIKATEL.CZ 2018)

Tady je pro společnost navržen náborový příspěvek v hodnotě 10 000 Kč každému zaměstnanci, který bude ve společnosti zaměstnán alespoň po dobu zkušební lhůty. Tento příspěvek dle informací ředitele žádná z konkurujících společností neposkytuje.

d) Příspěvek za doporučení

Právě díky odvětví, ve kterém společnost podniká je od zaměstnance očekávána vysoká kvalifikace a odbornost. To značně ztěžuje nalezení vhodných kandidátů na trhu práce, zvláště pak při stavu rekordně nízké nezaměstnanosti. Proto se nabízí jako varianta zavedení pravidel pro příspěvek za doporučení pro každého zaměstnance. Ten má motivovat zaměstnance společnosti k přivedení potenciálního pracovníka ze svého okolí na pracovní pohovor do společnosti a tím rozšířit stávající počet zaměstnanců. Přičemž termín vyplacení předem dané odměny je dán zaměstnavatelem. Může to být hned po přijmutí zaměstnance do pracovního poměru, většinou je to však po tom, co absolvuje zkušební dobu.

Pro společnost je navrženo zavést příspěvek za doporučení v hodnotě 10 000 Kč každému zaměstnanci, který přivede nového potenciálního zaměstnance a ten bude ve společnosti zaměstnán minimálně po dobu zkušební lhůty. Záměrně byla určena stejná hodnota příspěvku jako příspěvku náborového, což je motivační impuls pro zaměstnance – buď mohou peníze získat i oni nebo je dostane pouze nový zaměstnanec.

3.2 Ekonomické zhodnocení návrhů

Návrhy změn motivačního programu společnosti rozebrané v minulé kapitole budou nyní vyhodnoceny ekonomicky. Náklady na jednotlivé složky programu by neměly nějak významně finančně společnost zatížit, ba naopak zaměstnance motivovat k lepším výkonům, jejich spokojenosti. V řízeném rozhovoru se ředitel společnosti zmínil, že je ochoten v roce 2019 do motivačního programu vložit 3 mil. Kč.

Pro zhodnocení návrhů využiji průměrnou mzdu společnosti v roce 2017, která činila 26 987 Kč. Po přičtení nákladů ve formě sociálního a zdravotního pojištění zaměstnance činila super hrubá mzda 36 200 Kč.

a) Odměna za věrnost

Výpočet odměny uvádí tabulky níže. Odměna byla vypočítána jako dané procento ze super hrubé mzdy společnosti XY s.r.o. roku 2017, která činila 36 200 Kč.

Tabulka 68: Určení odměny za věrnost dle délky praxe ve společnosti

Délka zaměstnání ve společnosti (let)	Odměna za věrnost (% z hrubé mzdy)	Rozložení zam. podle délky praxe	Náklady na 1 zaměstnance	Náklady společnosti na odměnu
1 rok	1 %	7	362 Kč	2 534 Kč
Od 2 do 3 let	2 %	4	724 Kč	2 896 Kč
Od 4 do 5 let	3 %	7	1 086 Kč	7 602 Kč
Od 5 do 6 let	4 %	6	1 448 Kč	8 698 Kč
6 let a více	5 %	2	1 810 Kč	3 620 Kč
Celkem				25 350 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 69: Určení odměny za věrnost dle úrovně vzdělání zaměstnance

Stupeň dosaženého vzdělání	Odměna za věrnost (% z hrubé mzdy)	Rozložení zaměstnanců podle vzdělání	Náklady na 1 zam.	Náklady společnosti na odměnu
Střední vzdělání bez maturity	1 %	38	362 Kč	13 756 Kč
Střední vzdělání s maturitou	2 %	21	724 Kč	15 204 Kč
Vysokoškolské vzdělání bakalářské nebo vyšší odborné	3 %	4	1 086 Kč	4 344 Kč
Vysokoškolské vzdělání 2. stupně	4 %	8	1 448 Kč	11 584 Kč
Celkem				44 888 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

b) Speciální odměna řídícím a vedoucím pracovníkům

Náklady na speciální odměnu jsou vypočítány jako super hrubou mzdu x 6 pracovníků, což je

$$36\,200\text{ Kč} \times 6 = 217\,200\text{ Kč}.$$

c) Soutěž o zaměstnance měsíce

Měsíční náklady na tuto soutěž jsou vypočítány jako sjednaná částka na odměnu ve výši 5000 Kč a k ní bude opět připočteno sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele (34 %).

Tedy $5000 + (34\% \text{ z } 5000) = 6700\text{ Kč}$. Roční náklady vzniknou vynásobením počtem měsíců v roce.

d) Podíl na zisku

Tabulka 70: Nástin výpočtu podílu na zisku pro zaměstnance pro rok 2018

Ukazatel	Hodnotové vyjádření	Prognóza pro rok 2018
VH za 2017	16 854 tis. Kč	25 000 tis. Kč
Podíl na zisku pro zaměstnance	10 %	10 %
Odvedená daň z příjmu	15 %	15 %
Náklady společnosti	1 938,2 tis. Kč	2 875 tis. Kč
Vyplacený podíl na zisku	1 432,6 tis. Kč	2 125 tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

e) Inzerát do novin Deník.cz a pracovní internetový portál Jobs.cz

V rámci nabídky inzerce na portále Jobs.cz jsem vybrala balíček na 1 rok pro vystavení 3 inzerátů, který vyšel nejvýhodněji. Cena balíčku je 19 000 Kč.

Inzerát do novin bude vydáván do Deníku střední a východní Morava, který měl v poměru cena / oslovená oblast nejlepší výsledek (zahrnuje oblast Olomouckého a Zlínského kraje) ve dnech po – čt + so 6 měsíců od 7. 2018.

Tabulka 71: Výpočet ceny inzerce do Deníku střední a východní Morava

Složky výpočtu ceny	Cena
Základní cena 1/8 strany na 6 měsíců	45 800 Kč
Sleva 10 % za opakování na 6 měsíců	4 580 Kč
Výsledná cena bez DPH (20 %)	41 220 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

f) Vyšší mzda, náborový příspěvek

Společnost plánuje v následujícím ročním období přijmout cca 7 zaměstnanců. Počítá s tím, že 4 budou přijmuti na základě vlastní iniciativy a 3 na základě doporučení od zaměstnanců XY s.r.o. (viz bod e)) Byl určen náborový příspěvek 10 000 Kč a 3 000 Kč odměna ke mzdě pro zvýšení ochoty zaměstnance pracovat u XY s.r.o. (+ sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance), dále je potřeba vzít v úvahu příspěvek na DPP a ŽP, který bude zaveden. Celkové náklady na zaměstnance ukazuje následující tabulka.

Tabulka 72: Výpočet mzdy pro čtyři nové zaměstnance

Název nákladové položky	Náklady na 1 zaměstnance První měsíc	Náklady na 1 zaměstnance další měsíce	Náklady na 4 zaměstnanců první měsíc	Náklady na 4 zaměstnanců další měsíce
Průměrná hrubá mzda	36 200 Kč	36 200 Kč	144 800 Kč	144 800 Kč
Náborový příspěvek	10 000 Kč	0	40 000 Kč	0
Odměna ke mzdě	3 000 Kč	3 000	21 000 Kč	21 000 Kč
SP + ZP (34%)	4 420 Kč	1020 Kč	20 740 Kč	7 140 Kč
DPP	500 Kč	500	20 000 Kč	20 000 Kč
ŽP	500 Kč	500	20 000 Kč	20 000 Kč
Mzda celkem	54 620 Kč	41 220 Kč	266 540 Kč	212 940 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

g) Příspěvek za doporučení

Společnost předpokládá vyplacení odměny v rámci 3 nových zaměstnanců, tedy 30 000 Kč. S povinnými odvody na sociální a zdravotní pojištění (+34 %) jsou náklady společnosti na tento příspěvek 40 200 Kč.

3.2.1 Shrnutí výpočtů dílčích návrhů řešení a jejich zhodnocení

Tabulka 73: Ekonomické vyčíslení návrhů složek motivačního systému

Návrh řešení	Náklady na 1 zaměstnance	Náklady na 71 zaměstnanců	Roční náklady celkem	Daňová uznatelnost
DPP	500 Kč	35 500 Kč	426 000 Kč	ANO
ŽP	500 Kč	35 500 Kč	426 000 Kč	ANO
Příspěvek na rekreaci	10 000 Kč	71 000 Kč	71 000 Kč	NE
Odměna za věrnost	-	-	70 238 Kč	ANO
Speciální odměna	36 200 Kč	-	217 200 Kč	ANO
Podíl na zisku	-	-	2 125 000 Kč	NE
Soutěž o zaměstnance měsíce	6 700 Kč	-	80 400 Kč	ANO
Kurz v rámci interní komunikace	-	-	3 800 Kč	ANO
Inzerát do novin – Olomoucký deník	-	-	41 220 Kč	ANO
Inzerát na portál Jobs.cz	-	-	19 000 Kč	ANO
CELKEM	-	-	3 479 858 Kč	-
Noví zaměstnanci – náborový příspěvek	41 220 Kč	-	212 940 Kč	ANO
Noví zaměstnanci – příspěvek za doporučení	-	-	40 200 Kč	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn. U nových zaměstnanců je počítáno s cenou mzdy bez náborového příspěvku, neboť dále počítám s náklady na rok 2019, náborový příspěvek bude uplatněn již v 8. 2018.

Pro výpočet celkových nákladů na motivační systém nebude počítáno s novými zaměstnanci, byť měl být původně řešen nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců jako slabá stránka společnosti. Tento problém jde do určité míry řešit také zefektivněním procesů ve společnosti motivací zaměstnanců, což bylo zbylými změnami provedeno.

Součet ostatních navrhovaných změn motivačního programu je na následující rok 2019 vypočítán na 3 479 858 Kč, což o 500 tis. Kč převyšuje ředitelovu představu o vložených prostředcích do motivačního programu.

Tato částka tvoří aktuálně $\frac{1}{4}$ hrubého zisku před zdaněním společnosti v roce 2017. Ředitel má na výběr, jestli některé změny do systému zavést či nikoli. Pokud by se měl rozhodnout pro vyřazení některých změn, bude mu navrženo rozhodnout se mezi podílem na zisku nebo DPP, což jsou 2 finančně nejvyšší položky co se týče změn. Bude navrženo snížit nebo úplně vyřadit benefit podíl na zisku, neboť u DPP má náklady daňově uznatelné, celkově je to pro obě strany významný benefit a po zavedení celé řady peněžních i nepeněžních odměn by podíl na zisku mohl počkat, než se společnost více rozroste a nebude ji to tolik bolet. Každopádně, pokud by se ředitel rozhodl investovat do všech změn, rozhodně se mu to vrátí v následujících letech ve vyšších ziscích, už s prognózou na rok 2018 by náklady na motivační systém dělaly „jen“ cca 1/5.

3.3 Harmonogram změn

Harmonogram změn určí, v jakém časovém horizontu budou navrhované změny ve společnosti zavedeny a jaká osoba za ně bude zodpovídat.

Tabulka 74: Harmonogram navrhovaných změn

Změna	Datum zahájení	Zodpovědná osoba
DPP	1. ledna 2019	Mzdová účetní
ŽP		
Příspěvek na rekreaci	1. července 2018	Asistentka ředitele
Inzerát do novin – Olomoucký deník	1. srpna 2018	
Inzerát na portál Jobs.cz	1. srpna 2018	
Soutěž o zaměstnance měsíce	1. července 2018	
Noví zaměstnanci – náborový příspěvek	1. září 2018	
Noví zaměstnanci – příspěvek za doporučení	1. září 2018	
Odměna za věrnost	1. ledna 2019	Ředitel společnosti
Speciální odměna		
Podíl na zisku		
Kurz v rámci interní komunikace	1. června 2018	

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Přínosy navrhovaných změn

Všechny navrhované změny, které byly sepsány, by i přes finanční náklady mohly přispět k efektivnímu fungování motivačního systému ve společnosti XY s.r.o.

Hlavní přínosy navrhovaných změn jsou:

- *vyšší motivovanost zaměstnanců* – zavedení podmínek a obecně odměňovacího systému včetně benefitů ve společnosti bude s vírou velkým impulsem k vyšším výkonům zaměstnanců ve společnosti,
- *zvýšená produktivita práce* – k této změně by mohl vést kurz v rámci komunikace ve společnosti a podíl na zisku,
- *efektivita práce* – změny s sebou přinesou i zvýšení efektivity pracovních úkolů zaměstnanců, myslím, že by to mohla být hlavně soutěž o zaměstnance měsíce,
- *zvýšení spokojenosti zaměstnanců* – zaměstnanci po zavedení peněžních i nepeněžních odměn budou spokojenější, uvidí, že vedení společnosti na nich záleží a cení si jich, že jsou pro společnost důležití,
- *loajalita zaměstnanců ke společnosti* – předchozí bod tak souvisí s loajalitou společnosti, kdy si zaměstnanec bude více vážit toho, v jaké společnosti pracuje, uvědomí si její hodnotu a svůj přínos pro ni,
- *zvýšení vzdělanosti ve firmě a prohloubení know-how znalostí* – větší benefity a motivace zaměstnanců ke vzdělávání obecně přinese růst společnosti a zisků,
- *jistota* – pokud se zaměstnavatel rozhodne zaměstnanci zaměstnance odměnit peněžními i nepeněžními odměnami, jasně tím říká, že s ním do budoucna počítá, což zaměstnanci přináší jistotu zaměstnání a příjmu. Zlepšení komunikace ve společnosti také povede k lepší pocitům mezi zaměstnanci, že jim neunikne nic důležitého, co by je mohlo ovlivnit.

Kvantitativní zhodnocení přínosů bude možné zhodnotit až po určitém čase, přičemž tempo růstu produktivity práce by mělo být vyšší než tempo růstu nákladů na zaměstnance.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě analýz a dotazníkového šetření navrhnout řešení, která by vedla k vylepšení motivačního systému ve společnosti. Toto vylepšení stávajícího systému by mohlo vést k větší spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců, tím pádem k posílení loajality ke společnosti, zvýšení vzdělanosti ve společnosti. Také by se tím pádem mohl u zaměstnanců zvýšit pracovní výkon a produktivita práce.

První část práce byla zaměřena na teoretickou část, kde byla popsána motivace a její další prvky. Tato část sloužila jako podklad pro vypracování praktické části práce. V praktické části byla nejdříve stručně popsána společnost, na kterou je celá práce zaměřena. Poté proběhla analýza vnitřní a vnější motivace. Na základě popsání těchto dvou oblastí proběhlo dotazníkové šetření, po jehož vyhodnocení byly zjištěny určité nedostatky, které sloužily jako podnět pro vlastní návrhovou část práce. Co se týče limitů dotazníkového výzkumu, tak nebude jeden z nejkvalitnějších v dané oblasti. Největší překážkou při tvorbě tohoto výzkumu byl čas na sbírání relevantních dat a provádění samotného výzkumu – zaměstnanci společnosti podnikali v době výzkumu cesty do zahraničí, bylo mnohdy těžké, aby se na výzkumu vůbec podíleli. V budoucnu bych při výzkumu nevolila pouze kvantitativní metodu sbírání dat, ale i kvalitativní. Kvalitativní metoda by spočívala v rozhovorech s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků. Tato metoda by lépe odhalila možné příčiny vzniku demotivační atmosféry ve společnosti a umožnila by lépe vyhodnotit a interpretovat výsledky.

V návrhové části práce byly navrženy možné zaměstnanecké výhody a další motivační prvky, které by vedly k vylepšení motivačního systému. Na základě rozhovoru s managementem společnosti je uvažováno, že by některé navrhované části mohly být ve společnosti v nejbližší době zavedeny, což po mírném upravení výpočtů návrhů změn nemusí být ani pracné.

Vytyčené cíle, které byly v úvodu této práce stanoveny, byly splněny. Byl navržen motivační systém jako řešení pro vylepšení motivační situace ve společnosti. Význam navrhovaných změn v dnešní době nedostatku pracovníků stoupá. Pokud se bude podnik touto otázkou systematicky zabývat, má větší šanci dosáhnout svých ekonomických cílů s pomocí loajálních a motivovaných zaměstnanců.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. Vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 132 s.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005. 127 s.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3

GIGALOVÁ, Veronika. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 95 s.

KOCIÁNOVÁ, Renata, N2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Psyché (Grada). ISBN 9788024724973

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. místo neznámé : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. místo neznámé : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-247-3823-9.

KUBANOVÁ, J. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. 3. doplněné vyd. Bratislava: Satis, 2008. 247 s. ISBN 978-80-85659-47-4.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8

PORVAZNÍK, J. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. 509 s. ISBN 80-89085-05-9.

PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7.

ŠINDLÁŘOVÁ, J. *Základy sociologie – přednášky*. 2. vyd. Brno: MZLU, 2001. 68 s. ISBN 80-7157-547-X.

XY s.r.o., *Interní dokumenty společnosti XY s.r.o.*, Přerov, 2013 – 2018

XY s.r.o. 2018b. *Výkaz zisku a ztráty 2013 – 2017*. Přerov: XY s.r.o., 2018

XY s.r.o. 2018b. *Organizační struktura*. Přerov: XY s.r.o., 2018

XY s.r.o. 2018b. *Zaměstnanci*. Přerov: XY s.r.o., 2018

XY s.r.o. 2018b. *Dodavatelé a odběratelé*. Přerov: XY s.r.o., 2018

XY s.r.o. 2018b. *Průzkum konkurence 2017*. Přerov: XY s.r.o., 2018

Elektronické zdroje

ČESKÁ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018. [online]. [Cit. 2018-4-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018. *Registr ekonomických subjektů*. Český statistický úřad. 2018. [online]. [Cit. 2018-4-26]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/irsw/>.

DENÍK.CZ. 2016. *Více než třetina lidí cestuje do práce přes hodinu denně*. [online]. [Cit. 2018-5-8]. Dostupné z: https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/vice-nez-tretina-lidi-ve-velkych-aglomeracich-cestuje-do-prace-pres-hodinu-denne-20160205.html

FINANCE.IDNES.CZ. *Příspěvek od zaměstnavatele na „životko“, nebo „penzijko“? Co je lepší*. [online]. [Cit. 2018-10-5]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/porovnani-zivotni-pojisteni-penzijni-pripojisteni-doplnekove-penzijni-sporeni-zamestnanecky-benef-itt-/penze.aspx?c=A180108_111030_podnikani_sov

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. 2018. *Nabídka a poptávka na trhu práce*. [online]. [Cit. 2018-5-6]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz>

KCM CONSULTING S.R.O. 2018. *Jak zlepšit komunikaci ve firmě*. [online]. [Cit. 2018-5-11]. Dostupné z: http://www.kcm.cz/skoleni/190_jak-zlepsit-komunikaci-ve-firme.aspx

KURZY.CZ. 2017. *Většina zaměstnanců by si jako benefit vybrala vzdělání.* [online]. [Cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/440831-vetsina-zamestnancu-by-si-jako-firemni-benefit-vybrala-vzdelavani/>

MANAGEMENT MANIA.COM. *Analýza pěti sil 5F. Analýza 7S. SWOT analýza.* [online]. [Cit. 2018-4-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

PENÍZE.CZ. *Zaměstnanecké bonusy: Vztít příspěvek na penzijní, nebo na životní pojištění?* [online]. [Cit. 2018-5-10]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/mzda-a-plat/318792-zamestnanecke-bonusy-vzit-prispevek-na-penzijko-nebo-na-zivotni-pojisteni>

PODNIKATEL.CZ. 2017. *Získejte nové zaměstnance pomocí náborového a motivačního příspěvku.* [online]. [Cit. 2018-5-11]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ziskejte-zamestnance-pomoci-motivacniho-naboroveho-prispevku/>

PORTÁL POHODA. 2016. *Příspěvek na penzijní a životní pojištění.* [online]. [Cit. 2018-5-10]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-zamestnavatele-na-penzijni-a-zivotni-poj/>

PORTÁL POHODA. 2016. *Příspěvek zaměstnancům na dovolenou či rekreaci.* [online]. [Cit. 2018-5-11]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-zamestnancum-na-dovolenou-ci-rekreaci/>

TREXIMA.CZ. *Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování.* [online]. [Cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

Ostatní zdroje

ŘEDITEL XY S.R.O. *Řízený rozhovor.* [ústní sdělení]. XY s.r.o. V Přerově. 5. 5. 2018.

VŠETEČKA, J. *Re: Dotaz na benefity zaměstnanců společnosti* [e-mailová komunikace]. 6. 5. 2018 12:45 [cit. 2018-5-8].

MÁDR, K. *Dotaz na benefity zaměstnanců společnosti* [e-mailová komunikace]. 6. 5. 2018 12:48 [cit. 2018-5-8].

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Přehled nákladů společnosti v letech 2013 - 2017	16
Tabulka 2: Výnosy společnosti v letech 2013 - 2017	18
Tabulka 3: Hospodářský výsledek společnosti v letech 2013 - 2017	18
Tabulka 4: Rozdělení zaměstnanců podle úseků ve společnosti	21
Tabulka 5: Struktura zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o.....	22
Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013 – 2017.....	24
Tabulka 7: Struktura zaměstnanců podle věku.....	26
Tabulka 8: Struktura zaměstnanců podle úrovně vzdělání.....	27
Tabulka 9: Struktura zaměstnanců dle počtu opracovaných let	28
Tabulka 10: Nemocnost společnosti ve srovnání s Ol. krajem v roce 2017.....	29
Tabulka 11: Fluktuace zaměstnanců	29
Tabulka 12: Produktivita zaměstnanců	30
Tabulka 13: Zhodnocení efektivnosti počtu zaměstnanců pro danou velikost výroby...31	
Tabulka 14: Charakteristika výběrového souboru	38
Tabulka 15: Přehled návratnosti dotazníků z jednotlivých úseků firmy.....	39
Tabulka 16: Struktura respondentů podle věku	40
Tabulka 17: Rozložení respondentů podle úrovně vzdělání.....	41
Tabulka 18: Rozložení respondentů podle počtu odpracovaných let	41
Tabulka 19: Za jakou svou práci považují zaměstnanci XY s. r. o.....	42
Tabulka 20: Jak si své práce zaměstnanci v současnosti považují	43
Tabulka 21: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s mzdovým ohodnocením.....	43
Tabulka 22: Jak by pracovníci dle svého uvážení nejraději pracovali.....	44
Tabulka 23: Nedostatky v týmové práci.....	45
Tabulka 24: Hodnocení pracoviště zaměstnanci	46

Tabulka 25: Obávají se pracovníci ztráty zaměstnání?	46
Tabulka 26: Jak jsou zam. informováni o změnách týkajících se jejich oddělení?	47
Tabulka 27: Hodnocení nadřízeného pracovníka	47
Tabulka 28: Jak jsou podřízení pracovníci spokojeni vlastnostmi svých vedoucích.....	48
Tabulka 29: Jak jsou vedoucí pracovníci spokojení s vlastnostmi ředitele společnosti .	48
Tabulka 30: Jak by mohl nadřízený pracovník ulehčit práci svým podřízeným	49
Tabulka 31: Zajišťování růstu kvalifikace zaměstnanců.....	50
Tabulka 32: Hodnocení spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami zaměstnanci	51
Tabulka 33: Míra spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami	51
Tabulka 34: Spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením.....	52
Tabulka 35: Kontingenční tabulka znázorňující vztah mezi věkem a spokojeností.....	52
Tabulka 36: Znázornění důležitosti mzdového ohodnocení pro zaměstnance	53
Tabulka 37: Hodnocení motivačních faktorů pro zaměstnance.....	54
Tabulka 38: Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o cílech společnosti?	55
Tabulka 39: Jaký mají zaměstnanci vztah k cílům společnosti?	55
Tabulka 40: Tržby v sektoru Výroba elektrických zařízení v roce 2017	61
Tabulka 41: Vývoj strojírenského průmyslu a sektoru Výroby elektrických zařízení....	62
Tabulka 42: Vývoj celkového počtu obyv. ve sledovaných geografických oblastech ...	67
Tabulka 43: Vývoj počtu aktivního obyvatelstva	67
Tabulka 44: Vývoj obyvatelstva dle věku.....	68
Tabulka 45: Vývoj průměrného věku obyvatelstva	70
Tabulka 46: Vývoj obyvatelstva dle pohlaví a věku.....	71
Tabulka 47: Rozložení obyvatel podle vzdělání v ČR, Ol. kraji a sektoru	71
Tabulka 48: Vývoj zaměstnanosti.....	72
Tabulka 49: Počet zaměstnaných v sektorech a odvětví CZ-NACE	73

Tabulka 50: Zaměstnanost v sektoru podle úrovně vzdělání zaměstnance v ČR.....	74
Tabulka 51: Vývoj nezaměstnanosti	74
Tabulka 52: Nezaměstnanost v sektoru podle úrovně vzdělání nezaměstnaného	75
Tabulka 53: Poptávka po volných pracovních místech v okrese Přerov dle profese.....	75
Tabulka 54: Nabídka práce ze strany firem dle profese.....	76
Tabulka 55: Výzkum vývoje průměrné hrubé měsíční mzdy v Kč	77
Tabulka 56: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy vzdělání v Olomouckém kraji.....	79
Tabulka 57: Vývoj měsíční hrubé průměrné mzdy dle věku v Olomouckém kraji.....	79
Tabulka 58: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy dle pracovních pozic v Ol. kraji.....	80
Tabulka 59: Analýza konkurence z hlediska odměňování	83
Tabulka 60: Silné stránky společnosti.....	87
Tabulka 61: Slabé stránky společnosti.....	88
Tabulka 62: Příležitosti společnosti	88
Tabulka 63: Hrozby společnosti	89
Tabulka 64: Hodnocení SWOT analýzy	89
Tabulka 65: Slabé stránky společnosti a návrhy řešení.....	91
Tabulka 66: Výhoda příspěvku DPP/ŽP oproti odměnám	94
Tabulka 67: Určení odměny za věrnost dle praxe a úrovně vzdělání zaměstnance.....	96
Tabulka 70: Určení odměny za věrnost dle délky praxe ve společnosti	104
Tabulka 71: Určení odměny za věrnost dle úrovně vzdělání zaměstnance.....	104
Tabulka 73: Nástin výpočtu podílu na zisku pro zaměstnance pro rok 2018.....	105
Tabulka 68: Výpočet ceny inzerce do Deníku střední a východní Morava	106
Tabulka 69: Výpočet mzdy pro čtyři nové zaměstnance	106
Tabulka 74: Ekonomické vyčíslení návrhů složek motivačního systému.....	107
Tabulka 75: Harmonogram navrhovaných změn.....	109

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Motivační proces.....	7
Obrázek 2: Přehled nejvíce poskytovaných benefitů ve společnostech ČR.....	82

Seznam použitých grafů

Graf 1: Podíl celkových mzdových nákladů a mzdových nákladů na zaměstnance na celkových nákladech společnosti XY s.r.o.....	17
Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013 – 2017	25
Graf 3: Struktura počtu zaměstnanců podle pohlaví.....	25
Graf 4: Struktura počtu zaměstnanců podle věku.....	26
Graf 5: Struktura počtu zaměstnanců dle úrovně vzdělání.....	27
Graf 6: Struktura zaměstnanců podle počtu odpracovaných let	28
Graf 7: Mzdová produktivita a rentabilita společnosti v letech 2013 - 2017	31
Graf 8: Struktura respondentů podle pohlaví.....	39
Graf 9: Struktura respondentů podle věku.....	40
Graf 10: Struktura zaměstnanců podle ukončeného vzdělání	41
Graf 11: Struktura respondentů podle počtu opracovaných let	42
Graf 12: Vývoj počtu aktivního obyvatelstva na celkovém obyvatelstvu ČR	68
Graf 13: Vývoj počtu obyvatel ve věku 0 - 14 let a 65 a více let	69
Graf 14: Vývoj nabídky a poptávky po práci na trhu v okrese Přerov	77
Graf 15: Srovnání vývoje přírůstků měsíční hrubé průměrné mzdy ČR, Ol. kraje a XY s.r.o.....	78

Přílohy

Dotazník



Dotazník

Motivace zaměstnanců ve společnosti

XY s. r. o.

1. Jste žena nebo muž?
 - ☐ Muž
 - ☐ Žena
2. Do jaké věkové kategorie spadáte?
 - ☐ Do 20 let
 - ☐ 21 – 30 let
 - ☐ 31 – 40 let
 - ☐ 41 – 50 let
 - ☐ více, než 50 let
3. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?
 - ☐ Středoškolské bez maturity
 - ☐ Středoškolské s maturitou
 - ☐ Vysokoškolské bakalářské (Bc.)
 - ☐ Vysokoškolské magisterské (Mgr., Ing., doktorát)
4. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnání?
 - ☐ Do 1 roku
 - ☐ 1 – 2 roky
 - ☐ 3 – 4 let
 - ☐ 5 – 6 let
 - ☐ Více, než 6 let

5. Ve kterém úseku společnosti pracujete?
- Obchodní oddělení
 - Výroba a servis
 - Projekce
 - Montáže
 - Vývoj
 - Ekonomický úsek
6. Jaké je Vaše pracovní zařazení?
- Vedoucí úseku
 - Pracovník administrativy (ekonomické nebo obchodní oddělení)
 - Pracovník úseku výroby a servisu, projekce, montáže nebo vývoje
7. Práci v podniku považujete za:
- Velmi zajímavou, při které se mohou realizovat Vaše zájmy a schopnosti,
 - Za velmi zajímavou a důležitou, při které můžete být uznáván jako dobrý odborník,
 - Za zajímavou
 - S náplní práce nejste plně spokojen.
8. V současné době Vás Vaše práce:
- Uspokojuje ve většině ohledů,
 - Existují drobnosti, které Vám nevyhovují, ale v podstatě jste spokojeni,
 - Existuje řada věcí, které Vám nevyhovují, ale nehodláte odejít,
 - Existují závažné pracovní okolnosti, které by Vás mohli donutit uvažovat o odchodu, pokud se nezmění,
9. Pokud by záleželo na Vás, nejraději byste pracovali:
- Samostatně, není Vám příjemné, když někdo ovlivňuje způsob Vaší práce,
 - Ve dvojici, protože se nemůže lépe ujasnit postup a máte možnost kontroly,
 - Ve skupině, kde panuje tvůrčí atmosféra,
 - Pod přímým vedením nadřízeného, protože má jasnou představu o výsledku práce.

10. Pokud byste měli nedostatky v týmové práci, bylo by to zřejmě: */zatrhněte vše, s čím souhlasíte, případně doplňte/*

- Nedostatečná schopnost prosadit se a obhájit své stanovisko,
- Nedůvěra k novým / neznámým přístupům a inovacím,
- Vaše nedostatečné poskytování informací,
- Nepravidelná, nedostačující komunikace ve vztahu k ostatním v týmu,
- Projevování emocí při nespokojenosti vůči práci ostatních členů týmu,
- Jiné

11. Vaše pracoviště hodnotíte jako:

- Velmi reprezentativní,
- Celkem vkusné a vhodné pro přijímání obchodních návštěv,
- Ne příliš vhodné k přijímání obchodních návštěv,
- Velmi zanedbané.

12. Obáváte se ztráty zaměstnání?

- Ano,
- Ne,
- Spíše sám hledám možnost uplatnění v jiné společnosti,
- Spíše dostávám jiné nabídky možného zaměstnání.

13. O změnách, které se týkají Vašeho oddělení, jste nejčastěji informován nejprve:

- Na pracovní poradě nebo prostřednictvím hromadného emailu,
- Individuálně od Vašeho přímého nadřízeného,
- Neoficiálně, zpravidla od kolegy / kolegyně.

14. Váš nadřízený:

- Se s Vámi a ostatními spolupracovníky radí zcela pravidelně,
- Názor ostatních bere v úvahu jen zřídka,
- Názor ostatních pro něj není vůbec důležitý.

15. Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného? (1

– výborný, 2 – nadprůměrný, 3 – průměrný, 4 – podprůměrný, 5 – špatný)

<input type="checkbox"/>	Odborná způsobilost
<input type="checkbox"/>	Dovednost dobře zadávat práci
<input type="checkbox"/>	Pomoc s mým profesním rozvojem
<input type="checkbox"/>	Lidský přístup
<input type="checkbox"/>	Předávání informací
<input type="checkbox"/>	Umění zhodnotit mou práci
<input type="checkbox"/>	Umění vést lidi

16. Pokud by Vám mohl Váš přímý nadřízený v rámci svých možností nějakým způsobem ulehčit Vaši práci, čím by Vám mohl pomoci? */zatrhněte vše, s čím souhlasíte, případně doplňte/*

- Přesným vymezením Vašich úkolů, pravomocí a odpovědnosti,
- Poskytnutím většího množství informací a podkladů potřebných k řešení Vašich úkolů,
- Možností vzdělávání a uplatnění Vašich znalostí v praxi,
- Objasněním návaznosti úkolů na jiná oddělení,
- Častější komunikací v průběhu řešení úkolů,
- Jiné

17. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? *(Seřad'te dané faktory v závislosti na Vašem osobním hodnocení důležitosti – 1 = nejvíce důležitý, 6 = nejméně důležitý).*

- mzda
- zaměstnanecké výhody (stravenky, pracovní doba,...)
- jméno a prestiž firmy
- kolektiv
- náplň práce
- možnost seberealizace a kariérového postupu
- jistota pracovního místa

18. Brali byste možnost podílet se na zisku společnosti jako motivaci?
- ☐ Ano, dodalo by mi to velkou motivaci se více snažit
 - ☐ Ano, ale není to pro mě až tak zásadní
 - ☐ Ne, nemyslím si, že by mě to motivovalo k lepším výsledkům
 - ☐ Ne, nijak by mě to nemotivovalo
19. Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci?
- ☐ Ano
 - ☐ Ne
20. Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti?
- ☐ Určitě ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Určitě ne
21. Růst Vaší kvalifikace je zajišťován:
- ☐ Účastí na kurzech a seminářích, které pořádá podnik,
 - ☐ Podnik Vám umožňuje účast na kurzech a seminářích podle Vašeho výběru,
 - ☐ Kombinovaným studiem,
 - ☐ Nejste nucen a nemáte potřebu se zatím dále vzdělávat,
 - ☐ Podnik Vám další vzdělávání a zvyšování kvalifikace neumožňuje, i když o ně máte zájem.
22. Uvítali byste možnost osobního rozvoje ve Vaší společnosti?
- ☐ Ano
 - ☐ Ne
23. Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?
- ☐ Velmi dobrá
 - ☐ Dobrá
 - ☐ Špatná
 - ☐ Velmi špatná
 - ☐ Žádná

24. Uved'te u každé ze zaměstnaneckých výhod, jak jste spokojeni. Pokud Vaše firma nějakou neposkytuje a jste tak spokojeni, nehodno'te.

Zaměstnanecké výhody	Spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
Mzda				
Osobní ohodnocení prémie za věrnost				
Náplň práce				
Jiná, než pevná pracovní doba				
Služební automobil, mobilní telefon				
Příspěvek na životní pojištění				
Příspěvek na penzijní připojištění				
Příspěvek na stravování				
Možnost vzdělávání, osobního rozvoje				
Společenské, kulturní a sportovní akce pořádané zaměstnavatelem				
Jiné (napište jaké)				

25. Do jaké míry jste s nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojen?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

26. Jak jste spokojen se mzdovým ohodnocením?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

27. Jak moc je pro Vás výše mzdy důležitá?

- ☐ Velmi důležitá
- ☐ Spíše důležitá
- ☐ Spíše nedůležitá
- ☐ Nedůležitá

28. Co vás motivuje k danému pracovnímu výkonu? *Ohodnoťte známkou 1 – 7 každou z možností podle síly Vaší motivace.*

Oblast	Známka
Mzda	
Zaměstnanecké výhody	
Zajímavá práce	
Jméno a prestiž firmy	
Kolektiv	
Vzdělávání, rozvoj	
Možnost podílet se na zisku společnosti, firemní akce	

29. Jste v současnosti dobře informován o cílech společnosti?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

30. Jaký vztah máte k cílům společnosti?

- ☐ Jsou to mé vlastní cíle
- ☐ Nejsou mé vlastní, ale nepovažuji za špatné
- ☐ Jsou špatné
- ☐ Nevím, jaké jsou

31. Jak hodnotíte v současné době vztahy na pracovišti?

- ☐ Velmi dobré
- ☐ Spíše dobré (jděte na otázku 32)
- ☐ Spíše špatné (jděte na otázku 32)
- ☐ Velmi špatné (jděte na otázku 32)

32. Jak by se podle Vás daly tyto vazby vylepšit?

- ☐ Komunikace s nadřízeným
- ☐ Komunikace s podřízeným
- ☐ Komunikace se spolupracovníky na stejné pracovní úrovni
- ☐ Jiná oblast (napíšte jaká)

33. Myslíte si, že ve Vaší společnosti probíhají tyto procesy spravedlivě?

- ☐ Přijímání zaměstnanců
- ☐ Hodnocení zaměstnanců
- ☐ Odměňování zaměstnanců
- ☐ Kariérní postup

34. Pokud byste měli možnost něco změnit na svém současném postavení, Vaší práci ve firmě nebo ve firmě samotné, co by to bylo?

.....
.....
.....
.....

Děkuji Vám za spolupráci a za Váš čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Pomocné výpočty

Pomocné výpočty pro vyhodnocení otázky č. 8

Doba zaměstnání	Jak jste spokojen s mzdovým ohodnocením?				
	Uspokojuje	V podstatě uspokojuje	Nehodlám odejít	Uvažuji o odchodu	Celkový součet
0,5	5	2	0	0	7
1,5	0	3	1	0	4
3,5	1	1	4	1	7
5,5	0	2	3	1	7
6,5	0	0	2	0	2
Celkový součet	6	8	10	2	26

7,09157509	0,010989011	2,692307692	0,538461538	10,33333333
0,923076923	0,480769231	0,538461538	0,307692308	2,25
0,234432234	0,010989011	-1,307692308	0,395604396	-0,666666667
1,384615385	0,012820513	-0,692307692	0,628205128	1,333333333
0,461538462	3,115384615	-1,230769231	0,153846154	2,5
10,0952381	3,630952381	0	2,023809524	15,7500

Pomocné výpočty pro vyhodnocení otázky č. 26

Věk	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokoje n	Celkový součet
25	1 (2,12)	6 (5,92)	4 (2,54)	0 (0,42)	11
35	3 (1,14)	2 (3,23)	1 (1,39)	0 (0,23)	6
45	0 (0,58)	3 (1,62)	0 (0,69)	0 (0,12)	3
55	1 (1,15)	3 (3,23)	1 (1,38)	1 (0,23)	6
Celkový součet	5	14	6	1	26

0,588111	0,000999	0,841491	0,423076	1,853679
2,953846	0,468864	0,106837	0,230769	3,76031
0,576923	1,186813	0,692307	0,115384	2,571428
0,020512	0,016483	0,106837	2,564102	2,707936
4,139393	1,673160	1,747474	3,333333	10,89336